



BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Vorname Nachname

Thema der Bachelorarbeit

2012

BACHELORARBEIT

Entsendung von Mitarbeitern am Beispiel China

Autor/in:
Frau Natalie Feickert

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM09w2-B

Erstprüfer:
Professor Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer:
**MA Global Communication, Diplom Kauffrau
Nicole Boroczinski**

Einreichung:
Mittweida, 25.07.2012

BACHELOR THESIS

Secondment of employees e.g. China

author:

Ms. Natalie Feickert

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM09w2-B

first examiner:

Professor Dr. Ludwig Hilmer

second examiner:

MA Global Communication, certified Management Assistant Nicole Boroczinski

submission:

Mittweida, 25.07.2012

Bibliografische Angaben

Feickert, Natalie:

Entsendung von Mitarbeitern am Beispiel China

Secondment of employees e.g. China

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Definition Expatriate	2
1.2 verschiedene Formen der Entsendungen.....	2
1.2.1 Wohin Sie gehen, woher Sie kommen	3
1.2.2 Wer ist der Beste?	5
2. Gesamter Prozess einer Entsendung	7
2.1 Erklärung des Prozesses	8
2.2 Fehler in der Vorbereitung.....	9
2.3 Auswahlkriterien einer Entsendung	10
2.4 Finanzieller Aufwand aus Unternehmenssicht.....	12
3. Erwartung aus Sicht des Unternehmens an den Expat.....	14
3.1 Ziele und Motive des Expat	15
3.1.1 Gründe, die gegen eine Entsendung sprechen	16
3.1.2 Karriere, oder Sie haben uns gerade noch gefehlt?	18
3.1.3 Betreuung Expats vor und während der Entsendung	20
3.2 Gefahren und Risiken einer Entsendung.....	22
4. Wirtschaftsmacht China	23
4. 1 Beispiel VW in China.....	26
4. 2 Entsendungsland China	31
4. 3 Kulturschock China	35
4. 4 Willkommen im Andersland	38
5. Nach der Entsendung ist vor der Entsendung oder der Kontra Kulturschock	42
5. 1 Ich bin dann mal weg	43
5. 2 Alternativen zur Entsendung	44

5.2.1	Virtuelle Zusammenarbeit	44
5.2.2	Globalisierung.....	46
6.	Wer übernimmt zukünftig das Ruder?.....	48
6.1	Lokalisierung auf dem Vormarsch	49
7.	Fazit.....	55
Literaturverzeichnis		XI
Eigenständigkeitserklärung		XXII

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
D	Deutschland
d.h.	das heißt
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
http	engl.: Hypertext Transfer Protocol deutsch: Hypertext-Übertragungsprotokoll
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o.ä.	oder ähnliche
o.V.	ohne Verfasser
PDF	Portable Data Format
Pkt.	Punkte
S.	Seite
sog.	so genannte

Tab.	Tabelle
u. a.	und andere, unter anderem
USA	engl.: United States of America deutsch: Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VW	Volkswagen
WISO	Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
www	engl.: World Wide Web deutsch: Weltweites Netz
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Brookfield Relocation Trend Umfrage	3
Abbildung 2 The Economist Intelligence Unit Limited 2010	4
Abbildung 3 Formen der Besetzung von Fach- und Führungspositionen im Ausland ..	6
Abbildung 4 Gesamtprozess Entsendung	7
Abbildung 5 optimale China Vorbereitung und anschließende Betreuung	21
Abbildung 6 Fernöstliche Führung.....	24
Abbildung 7 VW Konzern in China, Stand 2011	26
Abbildung 8 Produktionsentwicklung in den Regionen und China 2009 – 2017	28
Abbildung 9 Hinrichtungen in China 2011.....	39
Abbildung 10 Krachende Faust: Für die öffentliche Sicherheit sollen Bürger verdächtige Ausländer unter dieser Nummer melden	40
Abbildung 11 Vor-und Nachteile virtueller Zusammenarbeit	47
Abbildung 12 HWWI, PWC	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Vertragliche Besonderheiten.....	2
Tabelle 2 Bereitschaft im Ausland zu arbeiten nach Qualifikationen.....	5
Tabelle 3 Befragung von Expats in Peking	9
Tabelle 4 anonyme Befragung von Expats in Peking	15
Tabelle 5 anonyme Befragung von Expats in Peking	17
Tabelle 6 anonyme Befragung von Expats in Peking	20
Tabelle 7 Größte deutsche Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter in China.....	23
Tabelle 8 Wirtschaftsmacht der Zukunft	25
Tabelle 9 Absatz von Automobilen nach Marke.....	27
Tabelle 10 globeone Bric Brandind Survey.....	29
Tabelle 11 Wettbewerbsfähigkeit nach Ländern weltweite Erhebung Mai 2011, Quelle IMD	30
Tabelle 12 Ernst & Young, chinesische Investoren in Deutschland	31
Tabelle 13 Hauptziele Entsendungen, Quelle GMAC GRT 2009, weltweite Umfrage ..	33
Tabelle 14 Herausforderungen für deutsche Firmen.....	34
<i>Tabelle 15 Probleme der Expats in China</i>	41
Tabelle 16 Erfolgskritische und Verbesserungswürdige Aspekte Studie Deller.....	44
Tabelle 17 Pro Lokaler Manager-Pro Expat	50
Tabelle 18 National Bureau of Statistics of China	51
Tabelle 19 Ernst & Young 2010	52
Tabelle 20 Arbeitsstandort Deutschland ist unattraktiv für europäische Fachkräfte, Stepstone Deutschland	54
Tabelle 21 Fachkräftemangel, DIHK, Herbst 2011	55

1 Einleitung

Durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung ist es für viele Firmen sehr wichtig Mitarbeiter in die Tochterunternehmen im Ausland zu entsenden. Unternehmen stehen heute im internationalen Wettbewerb und der Anteil des Umsatzes im Ausland steigt, oder ist bspw. bei Volkswagen im internationalen Geschäft höher als in Deutschland. Die Mitarbeiter, die ihre Stammfirma im Ausland unterstützen werden als Expatriates bezeichnet. Expatriates sollen helfen neue Märkte zu erschließen, Fach- und Führungswissen weitergeben und den Aufbau von Tochtergesellschaften oder neuen Fertigungsstätten unterstützen. Durch den Einsatz von Expatriates wird das Know How aus den Stammhäusern vor Ort in die lokalen Gesellschaften transferiert, die operativen Ergebnisse sollen steigen, sie sollen Hilfestellung bei der Einführung neuer Produkte leisten und dafür sorgen, dass eventuell die Verkaufszahlen steigen.¹ Was bewegt Menschen dazu, ihre eigentliche Heimat zu verlassen und sich an einem fremden Ort niederzulassen? Geht es dabei nur um die Karriere, lukrative Jobangebote nach der Rückkehr, oder um den Luxus, den sich in der Heimat niemand leisten kann? Wozu investieren Unternehmen so viel in ihr Personal, das sie weltweit entsenden? Welche Probleme treten während einer Entsendung auf? Wie geht es nach der Rückkehr in das Heimatland weiter? Ist eine Entsendung gleichzeitig ein Karrieresprung? Wird es auch zukünftig noch Entsendungen geben? Diese Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel und gibt Antworten auf die oben erwähnten Fragen. Nach der Einleitung wird in Kapitel 1-3 das Wort Expatriate definiert, es werden verschiedene Entsendungsformen dargestellt, der Aufwand, die Gründe und Motive einer Entsendung aus Unternehmenssicht und aus Sicht des Mitarbeiters vorgestellt. Kapitel vier thematisiert die Wirtschaft Chinas, den Kulturschock der Expatriates und die eventuell auftretenden Probleme. Im fünften Kapitel folgt eine Erklärung möglicher zukünftiger Entsendungsformen und eine Abhandlung über die Reintegration in das Stammhaus nach der Entsendung. Das sechste Kapitel schließt mit einer Aussicht auf nicht so kostenintensive Möglichkeiten der Unternehmen ab, um bei der steigenden Internationalisierung Schritt zu halten und befasst sich mit der Frage, ob es zukünftig noch Entsendungen wie heute geben wird. Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung und dem Fazit.

¹ Vgl. <http://www.jobscout24.de/karriere-tipps/fur-die-firma-ins-ausland-chancen-risiken-der-expats/> Stand 5.06.2012

1.1 Definition Expatriate

Expatriates oder auch Expatriaten (Lat. ex – „aus, heraus“ und patria – „Vaterland“) sind Personen, die ohne Einbürgerung in einem ihnen fremden Land oder einer Kultur leben. Hierbei ist der Zeitraum des Aufenthaltes nicht ausschlaggebend. Oft handelt es sich bei Expatriates um Arbeitnehmer, die zu ausländischen Niederlassungen entsandt werden. Sie möchten sich meistens, im Gegensatz zu Immigranten, nicht in die neue Kultur einleben, sondern erhalten ihre eigene Kultur, da sie lang oder kurzfristig einer baldigen Heimreise rechnen.¹ Für die vorliegende Arbeit sollen nun folgende Merkmale für Expatriates bzw. Entsandte gelten:

- Versetzung eines Mitarbeiters in eine Außenstelle (Tochtergesellschaft oder Niederlassung) seines Unternehmens im Ausland bei Weiterbestehen seines Arbeitsvertrags mit dem Stammunternehmen,
- Zeitliche Befristung der Tätigkeit (je nach Definition 6 Monate bis 5 Jahre),
- Kein Bestehen einer langfristigen Bleibeabsicht im Gastland (im Gegensatz zu Immigranten),²

1.2 verschiedene Formen der Entsendungen

Tabelle 1 zeigt die vertraglichen Besonderheiten des Expatriaten, der Bestandteil dieser Arbeit ist.

Tabelle 1 Vertragliche Besonderheiten

Bezeichnung	Dauer	Wohnsitz/ Weisungsrecht	Arbeitsvertrag
(mittel- bis langfristige) Versetzung	2 bis 5 Jahre	Ausland/ aufnehmende Gesellschaft. Ggf. Rückrufrecht des Stammhauses	Arbeitsvertrag mit Stammhaus ruht. Konzernarbeitsvertrag regelt Ruhe des Arbeitsvertrages mit dem Stammhaus sowie den Einsatz und die Rechte und Pflichten der Gesellschaften. Vertragsparteien: Stammhaus, aufnehmende Gesellschaft und Mitarbeiter.

¹ Vgl. <http://www.ikud.de/Expatriate.html> Stand 22.06.2012

² Vgl. Sedlmeyer, 2009, Seite 4

³ Vgl. Bröckermann, 2006, Seite 496

Gerade im asiatischen Raum ist die Fluktation der chinesischen Mitarbeiter sehr hoch. Deswegen gibt es außer den Expatriaten noch weitere Gruppen von Beschäftigten, die von ihren Unternehmen international eingesetzt werden, wie z.B. die Inpatriates, das sind Mitarbeiter ausländischer Außenstellen, die für eine ebenfalls begrenzte Zeit in der Unternehmenszentrale im Mutterland eingesetzt werden, die Flexpatriates hingegen übernehmen in der Regel kurzfristige Aufgaben, wie z.B. ein Projekt für einige Zeit zu unterstützen. Weiterhin unterscheidet man nach Dienstreise, Short-Term-Assignment, Long-Term-Assignment und Übertritt in die Gastorganisation im Ausland. Diese Arbeit beschäftigt sich allerdings nur mit den Expatriaten, die anderen Formen der Entsendungen werden nur gelegentlich erwähnt, sind aber nicht Inhalt dieser Arbeit.

1.2.1 Wohin sie gehen, woher Sie kommen....

Abb. 1 zeigt zwar für 2012 einen leichten Rückgang, aber China ist als Entsendungsland immer noch führend.

China ist mit 35 Prozent der absolute Spitzenreiter als Destination für Entsendete (siehe Abb. 2) Mehr als jeder dritte Entsendete entscheidet sich für einen Aufenthalt in China.⁴

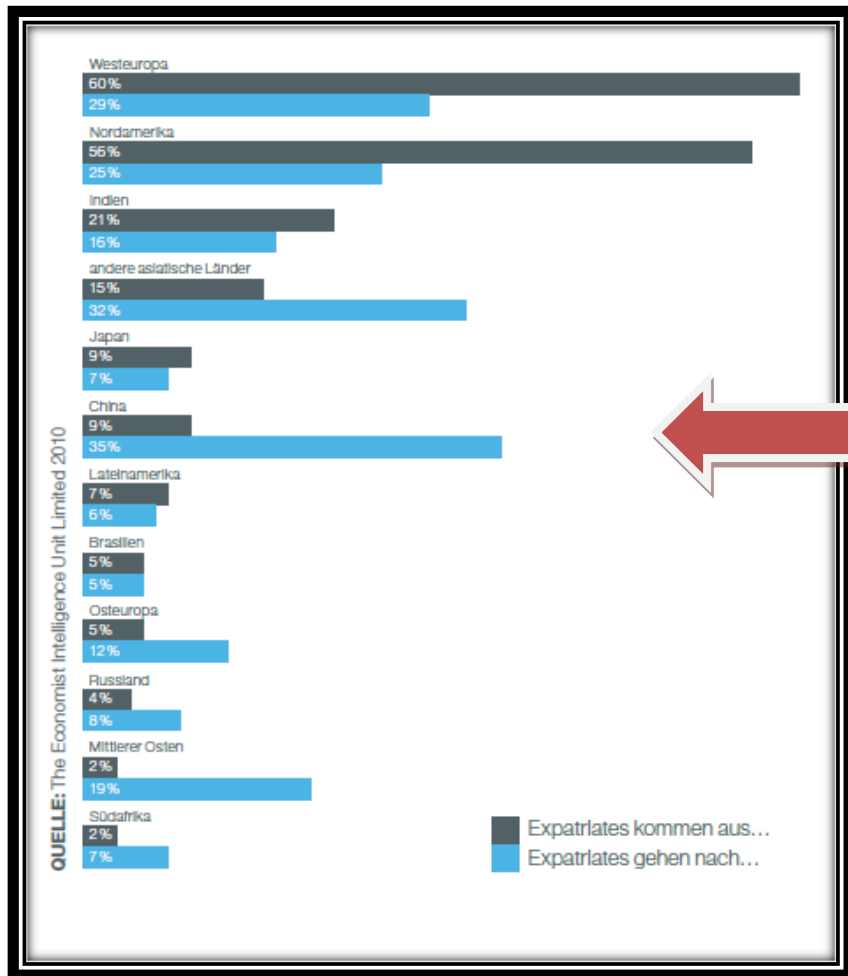
Abbildung 1 Brookfield Relocation Trend Umfrage⁵

2012		2011
China (5%)	1	China (7%)
Brazil (5%)	2	Brazil (7%)
Australia (5%)	3	India (5%)
India (4%)	4	Singapore (5%)
Russia (3%)	5	United States (4%)

* Based on Brookfield 2011 and 2012 Global Relocation Trends Surveys

⁴ Vgl. http://www.icunet.ag/uploads/media/Expatriate_WELT.pdf, April 2011, Arbeiten im Ausland, Stand 21.06.2012

⁵ Vgl. <http://www.google.de/imgres?q=expatriate+versus+inpatriate&start=/>, Stand 5.07.2012

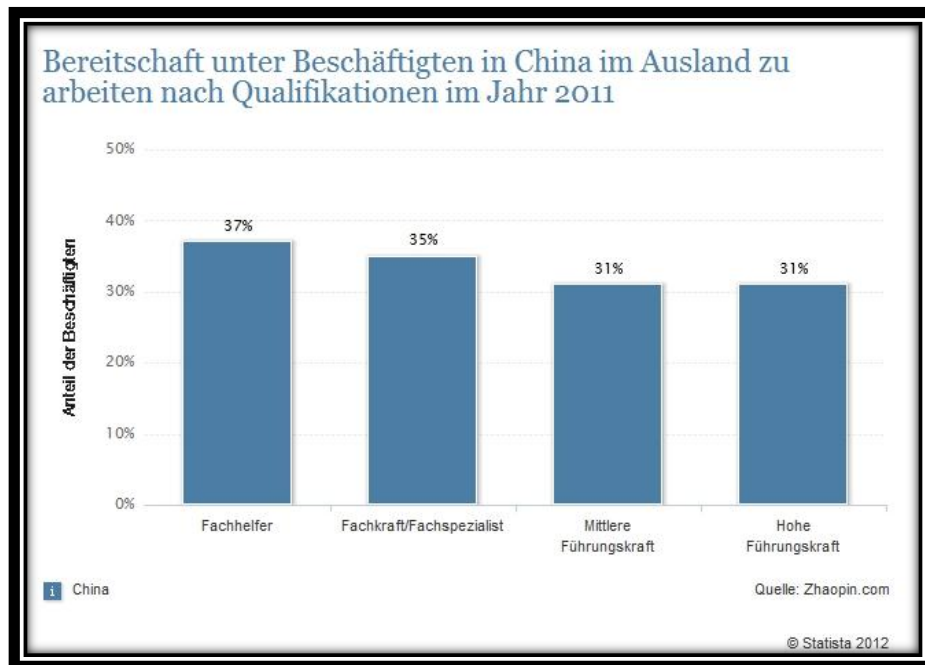
Abbildung 2 The Economist Intelligence Unit Limited 2010⁶

China ist ein Land, welches noch immer zwischen dem alten, harten Regime und einem neuen Kapitalismus wandelt. In kaum einem Land findet man so viel Extreme, einerseits kämpfen arme Landarbeiter kämpfen Überleben, Regimegegner werden getötet und andererseits sind die Straßen mit den teuersten Nobelkarossen verstopft und die höchste Schnellstraße der Welt wird gebaut. Menschenrechtsverletzungen sind an der Tagesordnung. Es werden Waffen an international geächtete Länder geliefert, nur um sich Rohstoffe zu sichern und trotzdem ist es das Entsendungsland Nr. 1.

⁶ Vgl. Media Planet Verlag Deutschland, Expatriate, Ausgabe April 2011, Seite 15

Bei einer Untersuchung wurden 9.986 Berufstätige aus dreizehn Branchen in 30 Provinzen und Städten befragt, ob sie nach China gehen würden. Die Befragung endete am 31. Januar 2011. (siehe Tabelle 2)

Tabelle 2 Bereitschaft im Ausland zu arbeiten nach Qualifikationen¹²



1.2.2 Wer ist der Beste?

Das Unternehmen steht bei der Besetzung von Führungspositionen im Tochterunternehmen vor einer schwierigen Entscheidung. Soll es einen vom Stammhaus entsandten Manager einstellen, einen für China rekrutierten westlichen Quereinsteiger, einen Chinesen, der in Deutschland studiert hat, oder einen lokalen Manager.⁸ Abb. 3 zeigt die Vor- und Nachteile der verschiedenen Besetzungsarten.

⁷ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/224479/umfrage/bereitschaft-im-ausland-zu-arbeiten-in-china-nach-qualifikationen/>, Stand 22.07.2012

⁸ Vgl. Personalbesetzungen in China, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf, Karl Waldkirch, PraxisPapier 8 / 2011, Seite 10

Abbildung 3 Formen der Besetzung von Fach- und Führungspositionen im Ausland⁹

	Stammhausdelegierter	Lokaler Mitarbeiter	Drittlandangehöriger
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> • leichtere Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenspolitik • problemlose Kommunikation und Koordination zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft • leichterer Transfer von technischem und Management-Know-how • Erweiterung der Erfahrungen der Stammhausmitarbeiter • bessere Kenntnis der Muttergesellschaft • höhere Loyalität der Entsandten gegenüber der Muttergesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • zumeist geringere Personalkosten • leichtere Integration der Tochtergesellschaft in das Gastland • Motivationssteigerung bei den lokalen Mitarbeitern, da sie auch Spitzenpositionen erreichen können • höhere Kontinuität in der Tochtergesellschaft • positive Auswirkungen auf die Stellung der Tochtergesellschaft in der Öffentlichkeit des Gastlandes 	<ul style="list-style-type: none"> • größeres Potenzial an qualifizierten Kandidaten • höhere Flexibilität in der Personalbeschaffung, da auf nationale Interessen keine Rücksicht mehr genommen werden muss • befruchtender Austausch von Informationen durch den hohen Entsendungsanteil
NACHTEILE	<ul style="list-style-type: none"> • Demotivierung der inländischen Mitarbeiter durch Bevorzugung der Stammhausdelegierten • erschwerte Anpassung an die Gastlandbedingungen • Gefährdung der Kontinuität und des Betriebsklimas bei häufig wechselnden Stammhausdelegierten • hohe Entsendungskosten • familiäre Probleme (insbesondere bei dual career couples) 	<ul style="list-style-type: none"> • erschwerte Abstimmung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft • höhere Kommunikationskosten • Gefahr, dass bei Konflikten aufgrund mangelnder Loyalität den Gastlandinteressen zum Schaden der Gesamtunternehmung Vorrang eingeräumt wird 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hohe Entsendungskosten • zumeist geringe Vertrautheit mit den Gastlandbedingungen • hoher Koordinationsaufwand • hohe Anforderungen an internationale Manager • erschwelter Aufbau einer länderübergreifenden Corporate Identity

Der Vorteil der Stammhausdelegierten ist ihre Kenntnis über die Muttergesellschaft, sämtliche Prozesse und Strukturen sind ihnen bereits bekannt. Sie können die Unternehmenspolitik des Mutterhauses in der Tochtergesellschaft sofort im Sinne des Mutterhauses einführen, oder falls bereits vorhanden weiterführen. Nachteilig sind die hohen Kosten, die mit einer Entsendung verbunden sind. Bei lokalen Managern und Drittlandangehörigen muss das Mutterhaus damit rechnen, dass die Unternehmenspolitik nicht wie gewünscht übertragen wird. Der Koordinationsaufwand ist ebenfalls beträchtlich. Im Hinblick auf die Steuerung und der Umsetzung der Unternehmenspolitik in den ausländischen Tochtergesellschaften erscheint der Einsatz von Stammhausdelegierten am sinnvollsten.¹⁰

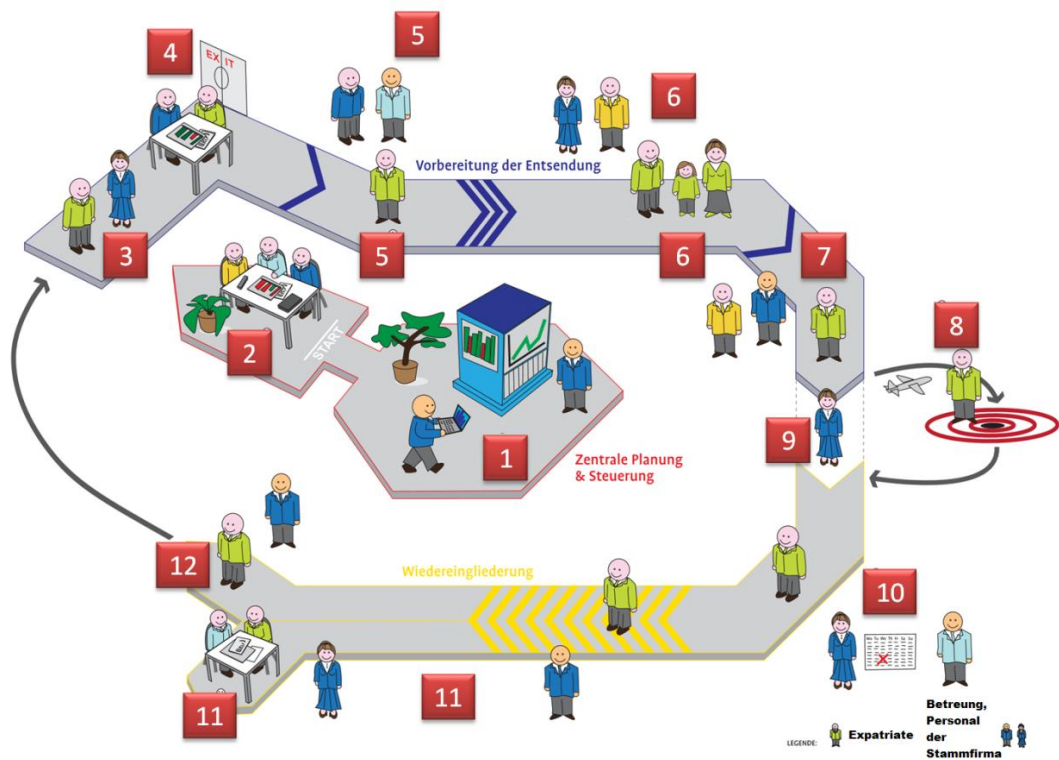
⁹ Vgl. Welge/Holtbrügge 2006, S. 224

¹⁰ <http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2011/2664/pdf/KatrinSchilloDissertation>, Seite 14, Stand 22.06.2012

2. Gesamter Prozess einer Entsendung

Ein typischer Entsendeprozess bei z.B. VW lässt sich in vier Hauptphasen, die Auswahl, Vorbereitung, Betreuung während des Aufenthaltes und die Reintegration des entsendeten Mitarbeiters gliedern. Allerdings gibt es noch sehr viel Zwischenschritte, die unter Zuhilfenahme der unten stehenden Abbildung detailliert beschrieben werden.

Abbildung 4 Gesamtprozess Entsendung ¹¹



¹¹ Vgl. eigens geänderte Abbildung, Ursprungsabbildung aus dem Volkswagen Intranet, Stand 08.05.2012

2.1 Erklärung des Prozesses

- 1) Zentrale Planung und Steuerung: Hier laufen alle Fäden zusammen, der Austausch von Expatriate wird geplant und gesteuert.
- 2) Personalplanung: Wird festgestellt, dass ein Expatriate¹² im Ausland benötigt wird unterstützt die Personalplanung die einzelnen Fachbereiche.
- 3) Geeignete Mitarbeiter identifizieren: Personalwesen sucht nach geeigneten Mitarbeitern für das jeweilige Projekt im Ausland.
- 4) Beratungsgespräch wird durchgeführt: Dem zukünftigen Expat werden die Aufgaben, die Position sowie Land und Leute vorgestellt, es erfolgt eine umfassende Beratung.
- 5) Auslandseinsatz vorbereiten: Beantragung Visa, Informationen an Behörden etc..
- 6) Kennenlernreise: Der Expat lernt vor Beginn seiner Entsendung das Land und seinen zukünftigen Standort kennen, seine Familie begleitet ihn.
- 7) Klärung der noch offenen Fragen: Nach der Rückkehr der Kennenlernreise können alle noch offenen Punkte besprochen und geklärt werden.
- 8) Entsendung erfolgt: Der Expat fliegt mit Familie an seinen künftigen Arbeitsort.
- 9) Betreuung: Während der gesamten Zeit des Aufenthaltes des Expat wird er weiterhin über die Heimatgesellschaft betreut.
- 10) Wiedereingliederung: 6 Monate vor Beendigung des Auslandseinsatzes wird die Wiedereingliederung des Expat initiiert.
- 11) Rückkehr des Expat: Die Heimatgesellschaft gewährleistet eine reibungslose Eingliederung.
- 12) Weitere Entsendung: Sollte der Expat an einer weiteren Entsendung teilnehmen, beginnt der Prozess ab Punkt 3.

¹² Vgl. zur besseren Lesbarkeit wird nur noch der Begriff Expat genannt

2.2 Fehler in der Vorbereitung

Die Umfrage (Tabelle 3) zeigt, dass Probleme, die nach Ankunft im Zielland entstehen, vorab durch eine gut funktionierende Personalpolitik und Einhalten der gegebenen Versprechen nicht auftreten müssen.

Tabelle 3 Befragung von Expats in Peking¹³

Was hätte HR vorher besser regeln müssen?	
Antwort Mitarbeiter 1:	Von Vorneherein die Karten auf den Tisch legen und nicht bis auf die letzte Sekunde warten. Ist zudem nicht ganz fair gegenüber den Personen, die sich entschieden haben ins Ausland zu gehen (es gibt nicht wirklich einen geregelten, transparenten Entscheidungsprozess) Vertragsdetails werden erst nach Zusage gegeben, das ist die falsche Vorgehensweise.
Antwort Mitarbeiter 2:	Viel zu kurze Zeitspanne vom Entschluss der Entsendung bis zur Entsendung, Arbeitserlaubnis kam offiziell erst in China an, als ich schon 3 Monate hier gearbeitet hatte. Betreuung war und ist auch immer noch nicht wirklich vorhanden, meinen persönlichen Betreuer erreiche ich zu 80% nie, obwohl er im gleichen Gebäude sitzt. Dadurch bleiben viele Fragen ungeklärt, z.B. wann einem das Flugbudget ausgezahlt wird. Einen Entwicklungsplan über meine Tätigkeiten hier gibt es ebenfalls nicht, deshalb weiß ich gar nicht, was genau meine Ziele sind, die ich während der Entsendung erreichen soll. Ebenfalls sollte es eine aktuelle Infobroschüre für Expats geben, die aktuellste ist aus dem Jahr 2008 und seitdem hat China sich noch mal ordentlich verändert.
Antwort Mitarbeiter 3:	Ich wusste nicht über die Höhe aller Budgets Bescheid. Unnötiger und verlustreicher Geldtransfer zwischen deutschem und chinesischem Konto.
Antwort Mitarbeiter 4:	Es gibt ca. 40 Formulare auszufüllen deren Inhalte sich zu 80% decken. Man könnte die Daten einmal ausfüllen und dann die Formulare automatisch generieren lassen. Der Checkup beim Arzt für jeden Mitarbeiter sollte geringere Priorität haben, als jemand der tatsächlich dienstlich ins Ausland geschickt wird. Man wartet teilweise Wochen auf einen Arzt-Termin und was grundsätzlich schief läuft ist die Umstellung auf das neue Gehalt. Bei mir hat die Hälfte gefehlt und bei anderen fehlt das erste Monatsgehalt komplett. Das ist schon doof, da man ja gerade am Anfang die größeren Investitionen hat. Wenn da etwas mehr Sorgfalt an den Tag gelegt würde, wäre das sehr hilfreich.

¹³

Vgl. anonyme Befragung von Expats in einem Automobilkonzern in Peking, Stand 25.05.2012

2.3 Auswahlkriterien einer Entsendung

Für international arbeitende Unternehmen ist es ratsam bereits in ihren Stellenanzeigen darauf hinzuweisen, dass die Bereitschaft für Entsendungen in das Ausland wünschenswert ist.¹⁴ Aktuelle empirische Studien haben ergeben, dass folgende Aspekte als erfolgskritisch gesehen werden. Vorbereitung sowie Training und Begleitung haben maßgeblichen Einfluss auf den Grad der Anpassungsfähigkeit des Expat an die veränderte Lebenssituation. Eine Integration in eine völlig fremde Kultur wie bspw. China stellt sehr hohe Anforderungen an den Expat und dessen eventuell vorhandene Familie. Spezielle Trainingseinheiten vor der Reise können nur Basiswissen vermitteln. Die Betreuung des Expat nach der Ankunft im Entsendungsland ist von großer Bedeutung.¹⁵ Die Beurteilung der Eignung eines Mitarbeiters für eine Entsendung ist eine komplexe Aufgabe. Eine Vielzahl von Variablen sind neben den persönlichen, Führungs- und fachlichen Kompetenzen zu berücksichtigen. Eine kultursensible Personalarbeit ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Auswahl.¹⁶ Bei der Auswahl der geeigneten Kräfte sollte sich das Unternehmen ihr Personal vor Augen führen und folgende Fragen stellen:

- Welcher Mitarbeiter hat das nötige Fachwissen für einen vorübergehenden Einsatz im Ausland?
- Wer ist gern bereit, im Ausland zu arbeiten?
- Sind die erforderlichen Sprachkenntnisse und interkulturellen Voraussetzungen vorhanden?
- Gibt es im Unternehmen Mitarbeiter, die aufgrund ihres Migrationshintergrundes bereits „passende“ Sprachkenntnisse und interkulturelles Wissen mitbringen oder sogar darüber hinaus Kontakte im Zielland haben?
- Ist es sinnvoller ein Team von Mitarbeitern ins Ausland zu entsenden, um alle genannten Faktoren abzudecken (z.B. ältere, erfahrene Mitarbeiter, die gerade in China besser akzeptiert werden), zusammen mit jungen Sprachversierten?¹⁷

¹⁴ Vgl. <http://www.hmr.de>, Nr.1/ April 2011, Arbeiten im Ausland

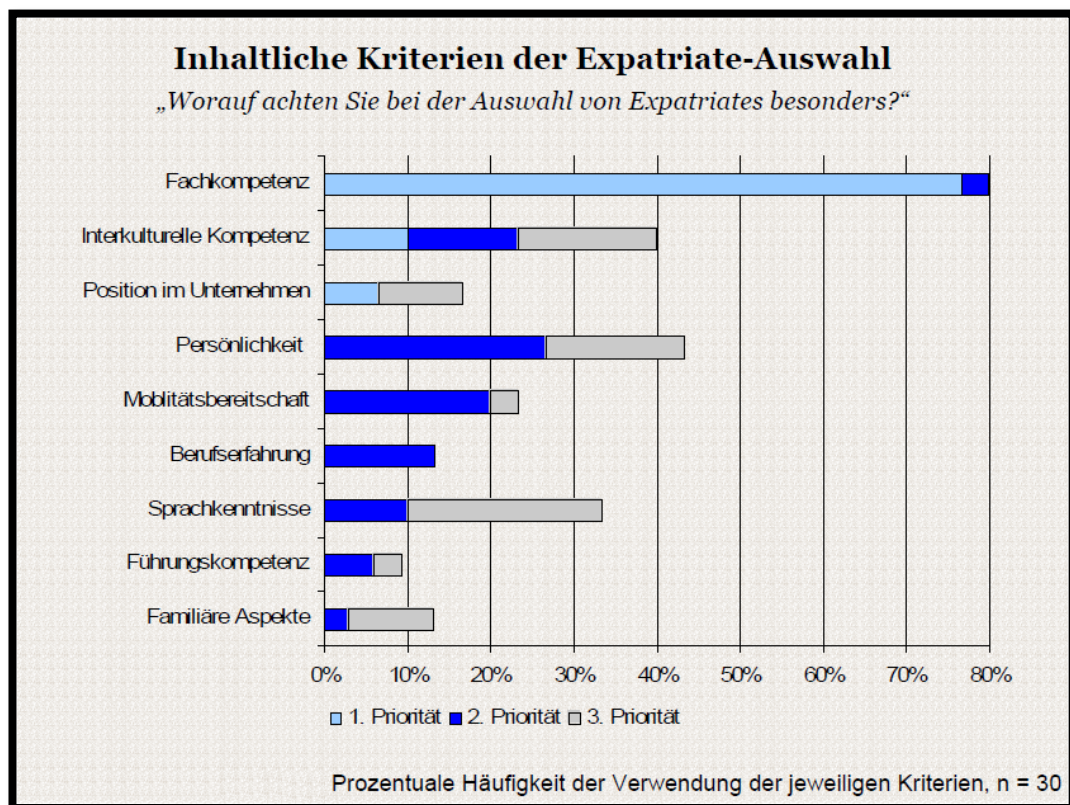
¹⁵ Vgl. Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen, Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer, Juni 2006, Seite 7

¹⁶ Vgl. Personalbesetzungen in China, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf, Karl Waldkirch, PraxisPapier 8 / 2011, Seite 4

¹⁷ Vgl. http://www.lgh.de/front_content.php?idart=2498, Stand 08.05.2012

Für acht von zehn aller befragten Unternehmen hat die *Fachkompetenz* höchste Priorität bei der Entsendungsentscheidung. Auf *interkulturelle Kompetenzen* achtet insgesamt weniger als die Hälfte der Unternehmen (40%). Unter dem Aspekt *Persönlichkeit*, auf den knapp die Hälfte der Unternehmen (43,6%) achten, wurden Eigenschaften wie Sozialkompetenz, Flexibilität und Ambiguitätstoleranz (Fähigkeit, Widersprüchlichkeiten zu erkennen ohne diese negativ zu bewerten und Findung angemessener Lösungswege) genannt.¹⁸ Eine solide Ausbildung und Berufserfahrung sind genauso wichtig wie Sprachkenntnisse. Akademiker mit zwei bis dreijähriger Berufserfahrung, oder Fachkräfte mit Ausbildung und 5-10 Jahren Berufserfahrung stehen auf der Wunschliste der Unternehmen ganz oben. Außerdem sind nicht alle Unternehmen bereit sich auch um den Familienanschluss zu kümmern, da das die Kosten noch mehr steigen lässt. Singles oder verheiratete Paare ohne Kinder haben dadurch größere Chancen.¹⁹ In der Abb. 5 wurden die relevanten Kriterien aus Unternehmersicht zusammengefasst.

Abbildung 5 Kriterien der Auswahl von Expats²⁰



¹⁸ Vgl. Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen, Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer, Juni 2006, Seite 11

¹⁹ Vgl. <http://www.auswandern-handbuch.de/expats/> Stand 10.05.2012

²⁰ Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen, Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer, Juni 2006, Seite 11

Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt werden, sollten auf jeden Fall fähig sein mit andersartigem Verhalten umzugehen und zwischen den verschiedenen Kulturen zu vermitteln. Folgende Kriterien werden erfahrungsgemäß zu wenig bei der Suche nach geeigneten Kandidaten berücksichtigt: Erfahrung in der Personalführung von lokalen Managern, Kenntnisse der Mitarbeiterbindungsinstrumente von chinesischen Führungsnachwuchs, Bereitschaft, seine Fachkompetenz weiterzugeben, chinesische Sprachkenntnisse oder die Bereitschaft zum Erlernen, interkulturelle Kompetenz und starke Affinität zu Chinas Land und Leuten.²¹ Folgende Eigenschaften lassen sich nicht vor einem Einsatz trainieren, Sensibilität, Diplomatie, Toleranz, Kompromissbereitschaft, Improvisationstalent, deswegen sollten sie vorhanden sein. Wie steht es um die Gesundheit? Auch die psychische Belastung kann immens sein.²²

2.4 Finanzieller Aufwand aus Unternehmenssicht

China wird immer teurer, Peking und Shanghai sind teurer als Paris, Rom oder London. Die Kosten für eine Entsendung von Mitarbeitern nach China sind immens gestiegen.²³ Die Gesamtkosten der Entsendung ins Ausland sind in manchen Unternehmen die zweithöchsten Individualpersonalkosten nach den Bezügen der Geschäftsführung. Abbildung 6 zeigt den großen Verdienstunterschied zwischen einem Expat und einem lokalen Manager.

Abbildung 6 Durchschnittliche Brutto-Jahresgehälter für Manager für die Geschäftsjahre 2000 und 2010 (in TUS\$)²⁴

Besetzungsalternative	General Manager		2. Managementebene	
	2010	2000	2010	2000
Entsandter	100-184	105-220	50-120	58-140
Westlicher Quereinsteiger	90-120	99-145	45-120	50-145
Chinesischer Rückkehrer	80-115	82-120	45-78	40-94
Lokaler Manager	70-85	35-68	35-47	25-40
Quelle: ASC Data Research 2011				

²¹ Vgl. Personalbesetzungen in China, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf, Karl Waldkirch, PraxisPapier 8 / 2011, Seite 21

²² Vgl. internationales Management Wiesner, Oldenburg Wissenschaftsverlag, Seite 183

²³ Vgl. <http://www.haffapartner.de/ECA-Lebenshaltungskosten-2012>

²⁴ Vgl. ASC Data Research 2011

Die Expat Destination hat großen Einfluss auf die Kosten. Ein Land wie China gilt als schwieriges Gastland. Dies macht sich natürlich auch in den Gehältern bemerkbar. Je härter ein Gastland für den jeweiligen Expat erscheint, umso höher müssen die finanziellen Anreize sein um überzusiedeln.²⁵ Für Expats mit Kindern steigen die Kosten für eine Entsendung auf das Zweieinhalbfache des Basisgehaltes. Aufgrund dieser hohen Kosten werden aktuell weniger Mitarbeiter entsendet, oder die Entsendungsfristen verkürzt. 30 % aller Expats kündigen innerhalb eines Jahres nach ihrer Rückkehr, oder wechseln zum Wettbewerb, diese Folgen führen zu einem absoluten Fehlinvestment.²⁶ Deutsche Unternehmen zahlen für ihre Expats bspw. Zulagen wie Auslands- oder Mobilitätsprämien, Ausgleichszahlungen für Kaufkraftunterschiede und Wohn- und Schulkosten (siehe Abb. 7).

Abbildung 7 Gehaltsbestandteile Expats²⁷

Typische Bestandteile eines Gehaltspakets von entsendeten Mitarbeitern
fortgeführte Grundvergütung aus dem Inlandsarbeitsverhältnis
Bonusansprüche
Mietkostenzuschuss
Lebenshaltungskostenausgleich
Abschluss von Sozial- und Risikoversicherungen zur privaten Absicherung
Umzugskostenerstattung
Schulgebühren für Kinder
Sprachkurse
Familienheimflüge

Anreizprämien in Höhe von 5 – 25 % des jährlichen Grundgehaltes, je nach Funktion des Expat, sind die Regel.²⁸ Unternehmen gehen langfristig dazu über den potentiellen Expats ein Gesamtpaket anstatt der vielfältigen zusätzlichen Prämien und Zuschüsse anzubieten. Die komplizierten Entsendepakete werden nach und nach durch All-in-Konditionen ersetzt, Diese Kosten sind überschaubar und verändern sich nicht, ebenfalls versucht man die Kosten der Anstellung des Expat vollständig auf die chinesische Tochtergesellschaft zu übertragen.²⁹

²⁵ Vgl. <http://www.justlanded.com/deutsch/Common/Footer/Expatriates/Expatriate-Gehaelter-und-Benefits>, Stand 4.06.2012

²⁶ Vgl. http://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-72009-personalmagazin_115516.pdf, Stand 22.06.2012

²⁷ Vgl. Arbeit und Arbeitsrecht, Personalprofi 12/09, Seite 695

²⁸ Vgl. http://www.business-on.de/koeln-bonn/deutsche-fuehrungskraefte-hewitt-studie-china-marco-reiners-_id16867.html, Stand 24.06.2012

²⁹ Vgl. Personalbesetzungen in China, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf, Karl Waldkirch, PraxisPapier 8 / 2011, Seite 29

3. Erwartung aus Sicht des Unternehmens an den Expat

Aus Sicht des Unternehmens können mit einer Entsendung bspw. folgende Ziele und Erwartungen an den Mitarbeiter verbunden sein:

- Internationalisierungsstrategien und länderübergreifendes Projekte realisieren
- neue geschäftliche Kontakte knüpfen und bestehende Kontakte pflegen
- Kommunikation und Koordination zwischen dem Stammhaus und den Organisationseinheiten im Ausland verbessern
- Probleme vor Ort analysieren und stimmige (ggf. kultursensible Lösungen) entwickeln
- Transfer von Management-Know-how
- Management-Konzepte und -instrumente implementieren
- Personalmangel bzw. Personalüberschuss zwischen den Ländern ausgleichen
- Unternehmensinteressen „vor Ort“ sichern
- Eine gemeinsame Unternehmenskultur fördern

Diese Ziele sollten differenziert betrachtet werden, das Unternehmen im Zielland könnte ganz andere Erwartungen und Ziele haben als das Mutterhaus in Deutschland. Denkbar wäre z.B., dass das Tochterunternehmen in China nicht mit der vorgegeben Umsetzung der Strategie und Unternehmenspolitik aus dem Mutterhaus in Deutschland einverstanden ist.³⁰ Tochterunternehmen in China werden stark von Expats gesteuert, Konzerne benötigen Vertrauenspartner in den chinesischen Standorten, die das Mutterhaus kennen und nach den ihnen bekannten Unternehmensgrundsätzen arbeiten.³¹ Wenn der Expat nur wenig über die lokale Kultur weiß und die Sprache nicht spricht, führt dies unweigerlich zu Verständigungsproblemen.³² Der ideale Expat sollte sich als Botschafter zwischen den Konzerneinheiten fühlen und ein positives Menschenbild abgeben.³³ Das Mutterhaus erwartet, dass der Mitarbeiter während der gesamten Zeit seiner Entsendung eine gute Verbindung mit der Heimatgesellschaft unterhält und regelmäßig Gespräche über die geplante Wiedereingliederung führt, damit diese reibungslos vonstattengeht.³⁴

³⁰ Vgl. Internationales HR-Management, 1. Auflage 2011, Compendio Bildungsmedien Zürich, Seite 34

³¹ Vgl. <http://www.usp-d.com/whitepapers/managemententwicklung-in-china/>, Stand 5.07.2012

³² Vgl. http://www.berlitz.at/upload/pdfs/TRAiNiNG610_berlitz.pdf, Stand 4.07.2012

³³ Vgl. http://www.icunet.ag/uploads/media/TRAiNiNG608_expats.pdf, Stand 23.05.2012

³⁴ Vgl. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-802198-5.html>, Stand 12.05.2012

3.1 Ziele und Motive des Expat

Interessant ist, dass sowohl berufliche als auch private Ziele eine Rolle spielen können, bspw. die Freude an einer neuen Herausforderung (siehe Tabelle 3). Berufliche Sackgassen, Trennung vom Partner, der Wunsch nach einem Neuanfang, dies sind ebenfalls Gründe, die eine Entscheidung spielen. Allgemein kann man davon ausgehen, dass ein sehr viel höheres Einkommen einer der Hauptgründe für eine Entsendung nach China ist (siehe Abb. 9). Der luxuriöse Expat Lifestyle, private Krankenversicherungen, eigene Fahrer, Bedienstete, private Schulen für die Kinder und andere Luxus Benefits erleichtern die Entscheidung sehr.³⁵ Mitarbeiter versprechen sich deutlich bessere Sprachkenntnisse, mehr Verantwortung, ein höheres Einkommen und eine weitere Sprosse auf der Karriere Leiter.³⁶ Eine Arbeit im Ausland schafft neue Motivation, erweitert den Horizont und schafft einen Zuwachs an Weltoffenheit.³⁷ Der Mitarbeiter agiert auf internationalem Niveau und erfährt in der Regel mehr Selbstbestätigung.³⁸ Tabelle zeigt das Ergebnis einer Befragung unter Expats in Peking.

Tabelle 4 anonyme Befragung von Expats in Peking³⁹

Welche Motive/ Ziele sind mit der Entsendung verbunden?	
Antwort Mitarbeiter 1:	kurze Zeit (1 Jahr), passt zur Situation (keine Kinder, kein Haus usw.), neue Herausforderung und weg von HQ, Verlangen nach einer kleineren Gesellschaft
Antwort Mitarbeiter 2:	Auf gar keinen Fall ist das ein Karriere-Ding, wahrscheinlich mach ich genau das selbe wenn ich wieder in Deutschland bin. Einfach mal ein Jahr ins Ausland um den Horizont zu erweitern und mein Englisch noch mehr zu festigen.
Antwort Mitarbeiter 3:	Chinabusiness/Lieferanten/Kultur kennenlernen, ausländische Arbeitserfahrung, Sprachkenntnisse (Englisch) verbessern, mehr Geld verdienen.
Antwort Mitarbeiter 4:	Persönliche Entwicklung, fremde Kultur, Karriere, Geld.
Antwort Mitarbeiter 5:	Persönliche Weiterentwicklung, berufliche Weiterentwicklung (Richtung Management)

³⁵ Vgl. <http://www.justlanded.com/deutsch/Common/Footer/Expatriates/Demographie-Expatriate-Lifestyle-und-Probleme>, Stand 22.06.2012

³⁶ Vgl. Kammel/Teichelmann, 1993, Seite 66

³⁷ Vgl. http://www.gew.de/Motive_fuer_den_Wechsel_ins_Ausland.html, Stand 5.07.2012

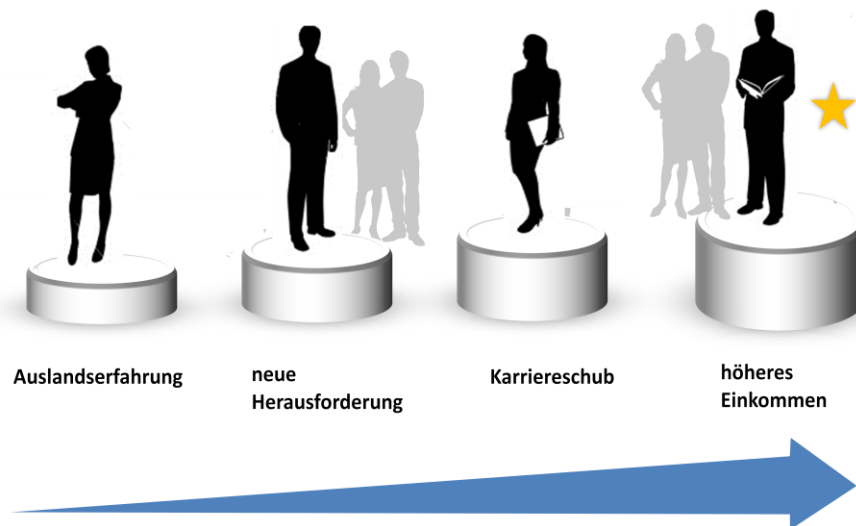
³⁸ Vgl. Bröckermann, Handbuch Personalentwicklung, Schaeffer/Pöschel Verlag, 2006, Seite 493

³⁹ Vgl. anonyme Befragung von Expats in einem Automobilkonzern in Peking, Stand 25.05.2012

Abb. 9 zeigt zusammenfassend die Rangliste der Motive für eine Entsendung.

Abbildung 9 Motive des Expat⁴⁰

Motive des Expats für eine Entsendung



3.1.1 Gründe, die gegen eine Entsendung sprechen

Die Gründe, die gegen eine Auslandstätigkeit sprechen, sind vorwiegend im familiären Umfeld angesiedelt. Beeinträchtigung der schulischen Entwicklung der Kinder, Trennung von Familien und Freunden, pflegebedürftige ältere Angehörige oder eventuelle Karrierenachteile nach der Rückkehr sind weitere Gründe, die dagegen sprechen. Gesundheitliche Risiken wie Luftverschmutzung, allgemein mangelnde Hygiene, schlechte Lebensmittelqualität, das hohe Unfallrisiko speziell im Straßenverkehr, Lärm der ständig hupenden Autos, überall Baustellen, hohes Erkältungsrisiko im Winter, im Sommer ebenso aufgrund der zahlreichen Klimaanlageanlagen, sprachliche Barriere - Chinesisch lernt man nicht nebenbei, kaum sportliche Freizeitmöglichkeiten in der freien Natur, keine Berge, Wälder, Seen, Chinesen sind überall, sprich man ist nie alleine, Rücksichtslosigkeit der Chinesen im öffentlichen Leben, Umweltschutz ist unbekannt, diese Aufzählung könnte man noch verlängern, alle Expats sollten sich vor Augen halten was sie in den Großstädten Chinas erwartet.⁴¹

⁴⁰ Vgl. eigene Darstellung

⁴¹ Vgl. <http://www.visitchina.de/expatinfo/whynot001.htm> Stand 25.06.2012

Tabelle 5 zeigt eine Aufstellung der real existierenden Probleme von Expats in Peking.

*Tabelle 5 anonyme Befragung von Expats in Peking*⁴²

Welche Schwierigkeiten gibt es in China?	
Antwort Mitarbeiter 1:	Luft, Kommunikationsprobleme, keine Natur vorhanden, Arbeitseinstellung vieler Chinesen nicht förderlich
Antwort Mitarbeiter 2:	Es gibt zu wenig Deutsches Fernsehen – quatsch, hatte keine Probleme, arbeite aber auch nur mit deutschen Kollegen zusammen
Antwort Mitarbeiter 3:	sprachliche Probleme, Chinesen verstehen kein Englisch, Schwierigkeiten mit Entscheidungen, Chinesen sagen nie Nein oder Ja, Luftqualität grausam
Antwort Mitarbeiter 4:	Kreditkarten für Ausländer sind sehr schwer zu organisieren, manchmal kommt man sich vor wie in der DDR
Antwort Mitarbeiter 5:	Sprache, Luftqualität, Zeitverschiebung nach Deutschland, Zusammenarbeit mit den Chinesen äußerst mühselig und nicht förderlich

Eine 35-Stunden-Woche, wie in Deutschland oft üblich, existiert für den Expat in China in der Regel nicht. Durch die permanent verstopften Straßen erhöht sich der Zeitaufwand für das Pendeln zwischen Wohnort und Arbeitsplatz. Wie Abb. 10 zeigt, existieren die meisten Probleme im beruflichen Umfeld, die Mentalitätsunterschiede und Isolation gerade im asiatischen Raum stellt sich für die meisten Expat als unlösbares Problem dar, es erscheint wie ein „Kampf gegen Windmühlen“.⁴³ Es könnten Symptome einer sogenannten "Depersonalisierung" auftreten, darunter versteht man den vorübergehenden Verlust des vorherigen Persönlichkeitsgefühls, umgangssprachlich „Identitätskrise“ genannt, es folgen Panikattacken und Depressionen. Dieser Zustand ist auch als sogenanntes „Expat-Syndrom“ bekannt.⁴⁴

⁴² Vgl. anonyme Befragung von Expats in einem Automobilkonzern in Peking, Stand 25.05.2012

⁴³ Vgl. <http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/511770>, Stand 27.07.2012

⁴⁴ Vgl. <http://community.zeit.de/user/docsoc/beitrag/2011/01/05/psychische-folgen-der-globalisierung-quotexpatsyndromquot>, Stand 24.06.2012

Abbildung 10 The Economist Intelligence Unit Limited 2010 ⁴⁵

3.1.2 Karriere, oder Sie haben uns gerade noch gefehlt?

Abb. 11 zeigt, dass im Jahr 2006 nur 33% aller Expats einen Karriereschub nach der Rückkehr erfahren haben, für die meisten ändert sich nichts.⁴⁶ „Es gibt Typen, die im Ausland wie die Made im Speck gelebt haben und sich hier wie verzogene Gören benehmen“, sagt Albrecht von Bonin, Geschäftsführer der gleichnamigen Personalberatung, die seit 15 Jahren Auslandsrückkehrer berät.⁴⁷

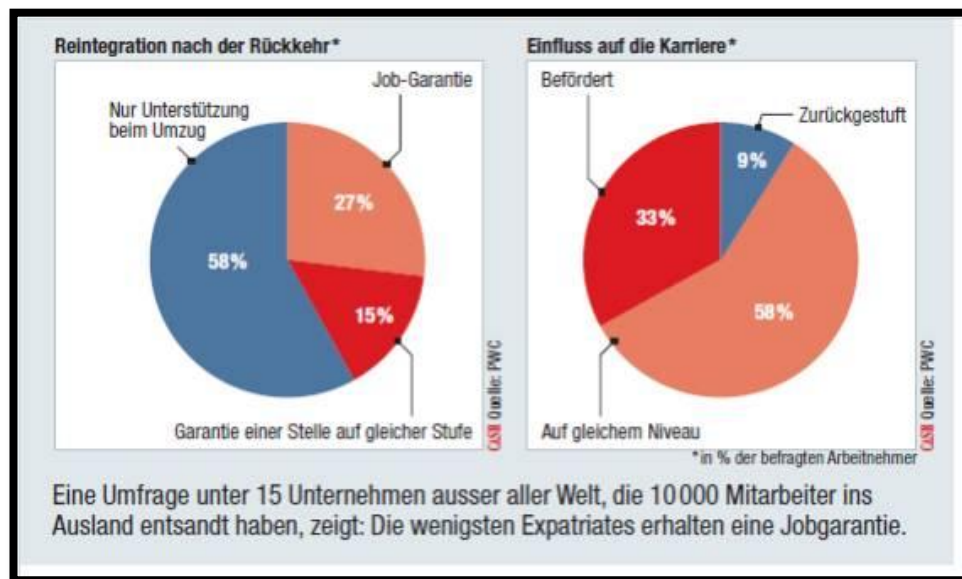
⁴⁵ Vgl. www.hmr.v.de, Nr.1/ April 2011, Arbeiten im Ausland, Seite 4

⁴⁶ Vgl. http://www.s-b-institut.ch/de/4_SB_Institut/Interview%20Cash%20STO.pdf, Januar 2006, Stand 22.05.2012

⁴⁷ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/deutsche-im-ausland-von-jetzt-auf-gleich-auf-der-strasse/3303940.html>, 15.11.2009, Stand 17.06.2012

Wenn der Kontakt zum Mutterhaus vollständig fehlt, wird der Expat schnell zum Auslandsspezialist abgestempelt und verbaut sich damit die Chance auf gute Posten in der Heimat.⁴⁸ Vor einer Entsendung spricht man von einer tollen Gelegenheit, einem super Lebenslauf und einer Karriere, die nach der Rückkehr sicherlich steil nach oben gehen wird.⁴⁹ Bei der Wiederkehr erhalten knapp 70% lediglich eine angemessene Position, oder werden im schlimmsten Fall zurückgestuft. Ist der Mitarbeiter mit den zweit- und drittklassigen Aufgaben nach der Rückkehr nicht zufrieden, hat er kaum eine Chance auf Änderung, da das Management offiziell die vertraglichen Pflichten erfüllt hat, somit bleibt ihm langfristig nur die Möglichkeit das Unternehmen zu verlassen.⁵⁰ Dies wiederum ist sein sehr herber Verlust für das Unternehmen, das gesamte Know How, welches der Mitarbeiter während seiner sehr kostenintensiven Entsendung erworben hat geht verloren, oder, was noch viel schlimmer wäre, direkt zum Wettbewerb. Tabelle vier zeigt, dass drei von vier befragten Expats schon während ihrer Entsendung davon ausgehen, dass die Entsendung selbst überhaupt keine Vorteile auf dem Weg nach oben bringt. Sie gehen eher vom Gegenteil aus.

Abbildung 11 Umfrage Expats Januar 2006⁵¹



⁴⁸ Vgl. <http://gentleys.com/?s=auslandsspezialist>, Stand 4.06.2012

⁴⁹ Vgl. <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/karrierefalle-auslandseinsatz-harte-landung-mit-kulturschock-a-595640.html>, Stand 21.06.2012

⁵⁰ Vgl. <http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/karriere/auslandseinsatz-heimkehrer-bekommen-nur-drittklassige-jobs-527381.html>, Stand 22.06.2012

⁵¹ Vgl. http://www.s-b-institut.ch/de/4_SB_Institut/Interview%20Cash%20STO.pdf, Januar 2006, Stand 22.05.2012,

Tabelle 6 macht deutlich, dass nur einer von vier Mitarbeitern an eine Karriere nach der Rückkehr glaubt.

Tabelle 6 anonyme Befragung von Expats in Peking⁵²

Karrieresprung nach der Entsendung?	
Antwort Mitarbeiter 1:	Karriere? Eher im Gegenteil, ist nicht förderlich für die Karriere, da das interne Netzwerk (Flur Getratsche) fehlt, wo welche Stellen intern zu besetzen sind. Aussagesatz von meiner ehemaligen Abteilungsleiterin; Falls nicht jemand Tod umfallen sollte, oder schwanger wird, kann ich Ihnen nicht mal garantieren, dass sie die Stelle nach ihrer Entsendung wieder besetzen können.
Antwort Mitarbeiter 2:	Karriere? Unsere Abteilungsleiterin hat eine sehr demotivierende Rede gehalten hat. Der Kernsatz war wortlich: Ein Auslandsaufenthalt bedeutet keinen Karrieresprung. Das erfahren auch sehr viele Kollegen, die aus dem Ausland wiederkommen. Die werden eher als Problem gesehen, denn als erfahrene Hilfe. Ich habe zwar verlaengert, aber mir war es wichtig, dass ich ShortTerm bleibe, da meine alte Stelle so weiter garantiert ist. Kollegen, die drei Jahre weg sind, fangen nach zwei Jahren an staendig nach Deutschland zu reisen um sich für einen adaequaten Job anzubiedern.
Antwort Mitarbeiter 3:	Karriere? Das will ich doch stark hoffen, wofür macht man das sonst? Ein längerer Auslandseinsatz schiebt überall die Karriere an!
Antwort Mitarbeiter 4:	Karriere? Ich denke eher nicht, der Bezug zur Heimat geht komplett verloren und man erfährt alles zu spät ,oder gar nicht, wahrscheinlich wird man nach der Rückkehr in so einem AsienPool landen, aus dem man bei Bedarf gezogen wird.

3.1.3 Betreuung Expats vor und während der Entsendung

Die Expats bei bspw. VW erhalten im Vorlauf ihrer Entsendung für sich bzw. die ganze Familie ein meist mehrtägiges interkulturelles Training. Dies wird von externen, spezialisierten Unternehmen durchgeführt, so z.B. von ITEM⁵³

(<http://www.itim.org/de/>). Die Betreuung des Expat während seines Auslandsaufenthaltes kann durch das Stammhaus und das Unternehmen im Gastland erfolgen.⁵⁴

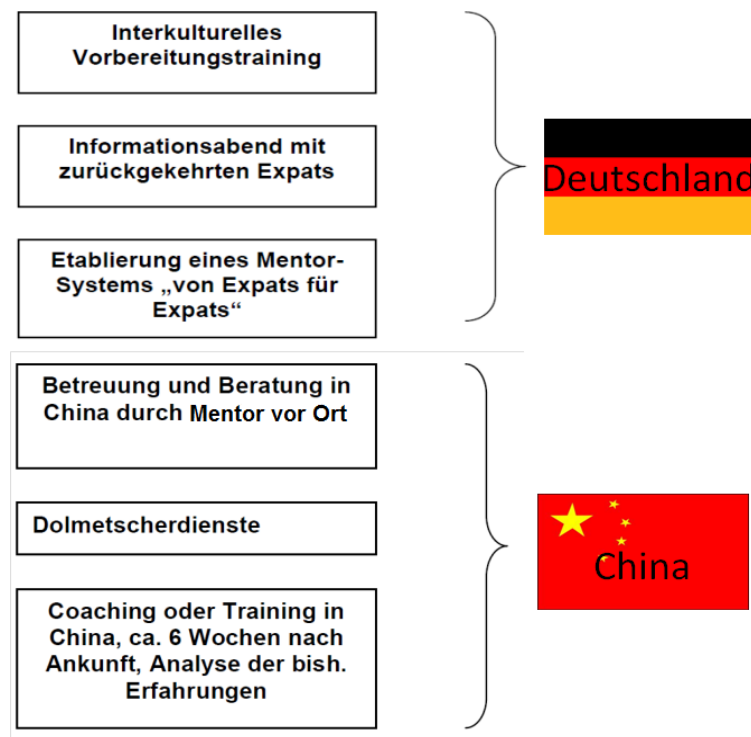
⁵² Vgl. anonyme Befragung von Expats in einem Automobilkonzern in Peking, Stand 25.05.2012

⁵³ Vgl. Begriffserklärung ITEM internationaler Experte für interkulturelles Management und Unternehmenskultur

⁵⁴ Vgl. http://www.munichbusinessschool.de/intercultural/index.php/Betreuung_von_Expatriates_w%C3%A4hrend_des_Auslandsaufenthaltes, Stand 22.06.2012

Die meisten Entsendungen werden während der kritischen Phase, die nach der ersten Eingewöhnungsphase eintritt, abgebrochen, daher ist die Betreuung in dieser Phase äußerst wichtig.⁵⁵ Abbildung 6 zeigt, wie eine optimale Betreuung des Expat vor und während seiner Entsendung aussieht. Der Expat sollte ständig Kontakt zum Stammhaus halten, im Intranet oder über Newsletter erfährt der Expat alle für ihn wichtigen Neuigkeiten. Im Vorfeld vertraglich geregelte Heimflüge stellen den persönlichen Kontakt sicher. Bei regelmäßig durchgeführten Expat Stammtischen wie z.B. in Peking findet man Kontakt zu anderen Expats, die eventuell die gleichen Sorgen und Nöte hatten, aber auch Lösungen bieten.⁵⁶

Abbildung 1 optimale China Vorbereitung und anschließende Betreuung⁵⁷



⁵⁵ Vgl. Krause-Nicolai (2005): Dual Career Couples im internationalen Einsatz, 1. Aufl., Frankfurt am Main, S. 114 – 117

⁵⁶ Vgl. <http://www.xing.com/net/peking-de/news-376729/erstes-gruppentreffen-im-august-22509558>, Stand 12.07.2012

⁵⁷ Vgl. <http://www.chinesischeszentrum.net/de/dokument/iktchina.pdf>, Stand 2.06.201

3.2 Gefahren und Risiken einer Entsendung

Studien sprechen von Misserfolgsraten für Auslandsentsendungen zwischen 25 und 40%. Zu den Nachteilen, die mit der Beschäftigung von Expats einhergehen, zählen eine hohe finanzielle Belastung, ein großer organisatorischer Aufwand sowie die Verantwortung des Unternehmens für den Expat während seines Aufenthaltes im Gastland. Probleme zwischen Expats und lokal angestellten Mitarbeitern erhöhen die Gefahr eines Abbruchs. Shi⁵⁸ hat die Gründe für interkulturelle Kommunikationsprobleme wie folgt systematisiert: Ethnozentrismus⁵⁹, Stereotypisierung⁶⁰ und das Bestehen von Vorurteilen gegenüber Mitgliedern anderer Kulturkreise sowie das Entstehen von Missverständnissen, indem kulturell bedingte Muster zur Interpretation von Äußerungen oder Handlungen zu unterschiedlichen Annahmen und Schlussfolgerungen beim Gegenüber führen können.⁶¹ Einen weiteren wichtigen Aspekt, warum Entsendungen vorzeitig abgebrochen werden, benennt Helen Walton, Director of Global Mobility bei AstraZeneca: „Am häufigsten scheitern Entsendungen aufgrund des Lebenspartners – entweder, weil dieser keinen adäquaten Job findet oder weil er zu früh aufgibt.“ Damit bestätigt sie eine Einschätzung der Permits Foundation, die sich für die Belange von Expatriate-Partnern einsetzt und sich dafür engagiert, dass die Bedingungen für die Erteilung der Arbeitserlaubnis von Ehepartnern entsandter Mitarbeiter gelockert werden.⁶²

⁵⁸ Vgl. Shi, Hongxia: Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit – Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflussfaktoren, Dissertation, Würzburg 2003, Seite 17

⁵⁹ Vgl. Ethnozentrismus bezeichnet eine politische Einstellung, die die Werte (z.B. Religion) und die Besonderheiten (z.B. Hautfarbe) der eigenen Volksgruppe (Ethnie) über die anderer Völker stellt bzw. zur Bewertungsgrundlage nimmt.

⁶⁰ Vgl. Stereotypisierung bedeutet vereinfachende, verallgemeinernde, schematische Reduzierung einer Erfahrung, Meinung oder Vorstellung auf ein ‚meist verfestigtes, oft ungerechtfertigtes und gefühlsmäßig beladenes, Vorurteil. bspw. Die Meinung, blonde Frauen seien dumm, wenn man diese vertritt, stereotypisiert man blonde Frauen.

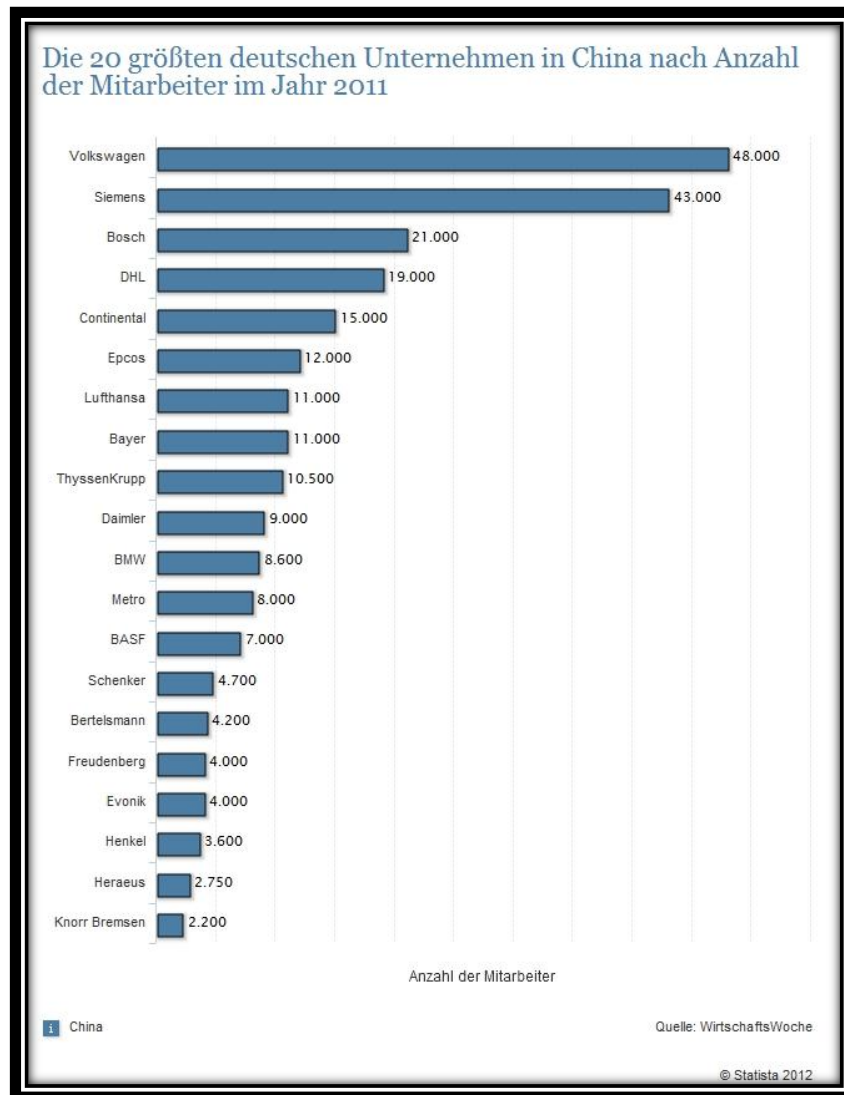
⁶¹ Vgl. Expatriates – Eine kritische Betrachtung aus organisationaler Perspektive, Sedlmayer, 2009, Seite 11

⁶² Vgl. http://www.expat-news.com/studien_umfragen/expatriate-studie-weltweit/, Stand 21.06.2012

4. Wirtschaftsmacht China

In China gibt sich das Who is Who der Dax-Konzerne die Klinke in die Hand - von Adidas bis Volkswagen.⁶³ Tabelle 7 zeigt die 20 größten deutschen Unternehmen in China nach Anzahl der Mitarbeiter im Jahr 2011. Im Jahr 2011 lag Volkswagen auf Rang 1 mit 48.000 Mitarbeitern in China.

Tabelle 7 Größte deutsche Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter in China⁶⁴

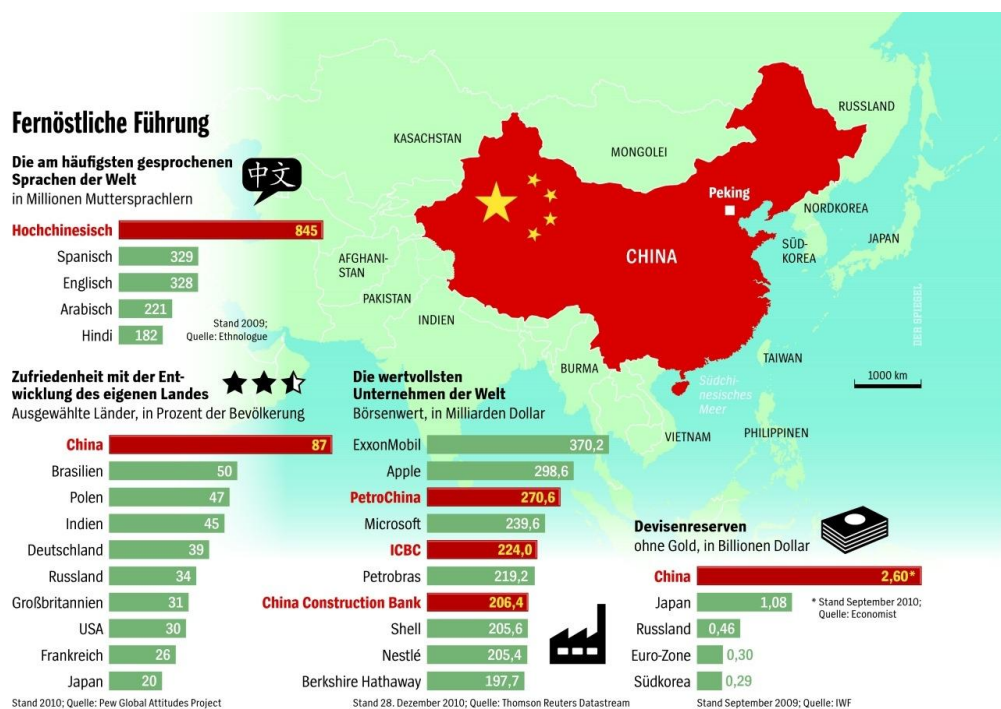


⁶³ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/von-adidas-bis-vw-welche-deutschen-konzerne-in-china-reibach-machen-Von-Adidas-bis-VW> 28.06.2011

⁶⁴ Vgl. Wirtschaftswoche Global, Nr. 1, 23.04.2012, Seite 33

Die asiatische Großmacht mit einer mehr als viermal so großen Bevölkerung wie die der USA, mit zweieinhalbmal so vielen Menschen wie die Europäische Union schickt sich an, auch in der Realität den alten Hegemon⁶⁵, den Westen und seine Vormacht, die Vereinigten Staaten von Amerika, herauszufordern und womöglich abzulösen (siehe Abb. 6). China produziert heute drei Viertel aller DVD-Spieler und Fernsehgeräte, zwei Drittel aller Kopierer, Schuhe, Spielsachen und Mikrowellenherde und die Hälfte aller Handys und Textilien. 400 Milliarden EUR gibt die Regierung für Straßen, Brücken und Flughäfen aus. Auch im neuen Jahr wird Staats- und Parteichef Hu Jintao⁶⁶, eine Wirtschaft lenken, die mit rund neun Prozent wachsen dürfte – von so einer Zahl können westliche Regierungschefs nur träumen.⁶⁷ Der wirtschaftliche Aufschwung Chinas ist ein erstaunliches Phänomen. Seit der zweiten Jahreshälfte 2010 hat China mit seinem Bruttosozialprodukt Japan überflügelt und ist jetzt nach den USA die zweitgrößte Volkswirtschaft auf dem Globus (siehe Abb. 7).

Abbildung 2 Fernöstliche Führung⁶⁸



⁶⁵ Vgl. Hegemon bedeutet Machthaber, Führer

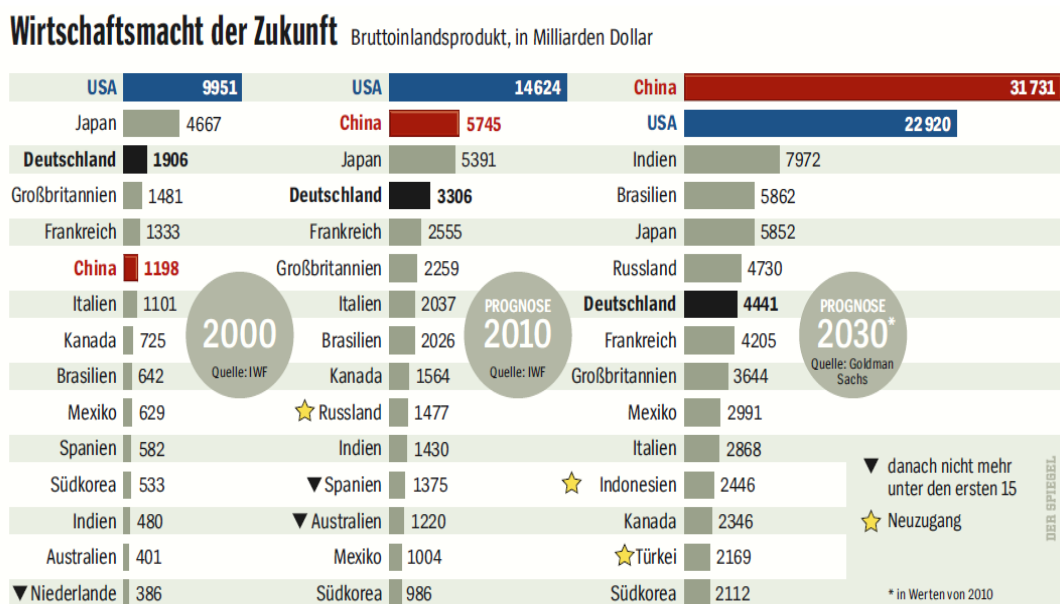
⁶⁶ Vgl. Staatspräsident der VR China

⁶⁷ Vgl. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-76121070.html>, Stand 21.06.2012

⁶⁸ Vgl. Spiegel, der chinesische Traum, PEW Global Attitudes Project, Stand 2010

Noch vor 15 Jahren wurden die chinesischen Staatsunternehmen als reformunfähige industrielle Dinosaurier belächelt, heute beliefert die chinesische Exportwirtschaft die Welt mit ihren Produkten. Woher kommt dieser Erfolg? Chinas Niveau war extrem niedrig und auch heute noch ist das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf sehr gering. Die Strategie Dengs⁶⁹, ausländische Unternehmen mit günstigen Konditionen und der Aussicht auf einen Milliardenmarkt anzulocken, hat dazu geführt, dass die Volksrepublik China heute fast stärker mit der Weltwirtschaft vernetzt ist als Nachbarn wie Japan oder Korea.⁷⁰ Für chinesische Wettbewerber, die auf dem lokalen Markt Marktführer sind, ist es aufgrund der geringen Arbeitskosten, der Kostendegression und der großzügigen Finanzierungsunterstützung leicht möglich, auch ausländische Märkte aufzurollen. Auch deutsche Unternehmen, die nicht aktiv im chinesischen Markt sind, müssen langfristig davon ausgehen, sich mit chinesischen Wettbewerbern auseinandersetzen zu müssen.⁷¹ Wenn die Prognosen stimmen, (siehe Tabelle 8) werden wir im Jahr 2030 weit unter China stehen.

Tabelle 8 Wirtschaftsmacht der Zukunft⁷²



⁶⁹ Vgl. Erklärung ,Deng Xiaoping, Staatschef der VR China von 1979 bis 1997

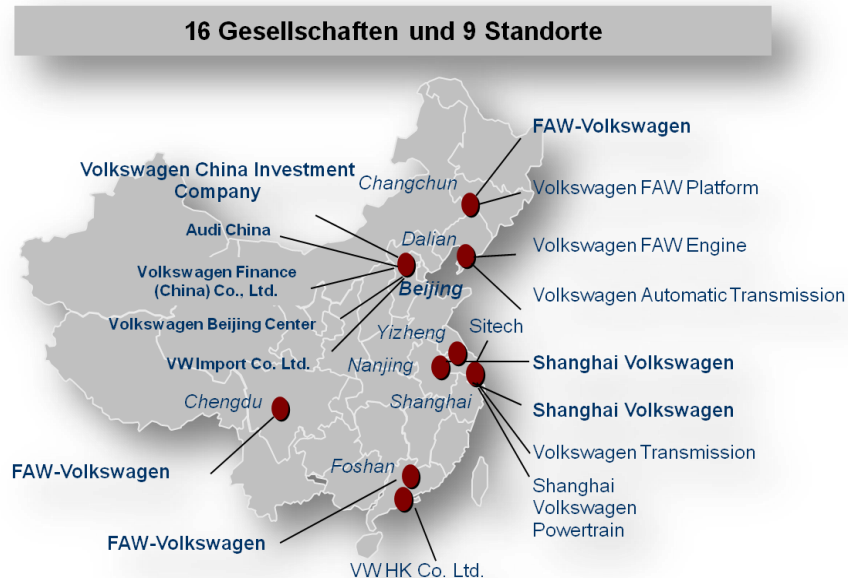
⁷⁰ Vgl. die 101 wichtigsten Fragen China Hans van Ess, Verlag C.H. Beck oHG, München 2008, Seite 62

⁷¹ Vgl. Mallon, Dannenberg, Produktionsaufbau in China, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011, Seite 1

⁷² Vgl. Spiegel Nr.1/03.01.11

4. 1. Beispiel VW in China

Abbildung 3 VW Konzern in China, Stand 2011 ⁷³



Volkswagen plant in China ein weiteres Werk, das in Ürümqi in der Unruheregion Xinjiang in Nordwestchina gebaut wird.⁷⁴ Kein Autobauer profitiert derart von der wachsenden Kaufkraft in Asien wie der Dax-Konzern Volkswagen. Vergangenes Jahr entfielen 2,26 Millionen der weltweit 8,16 Millionen an Kunden ausgelieferten Autos und leichten Nutzfahrzeuge auf China - das entspricht 28 Prozent des Gesamtabsatzes des Wolfsburger Giganten. Die beiden VW-Beteiligungen setzten dort im ersten Quartal des laufenden Jahres 633 000 Fahrzeuge ab. Das entspricht im Vergleich zum selben Zeitraum des Vorjahres einem Plus von fast 16 Prozent.⁷⁵ Aber trotz der schon heute immensen Produktionskapazitäten des Landes wird die positive Entwicklung, so ein Ergebnis der PwC-Studie „Automobilindustrie und Mobilität in China: Plan, Wunsch und Realität“, bis 2017 ungebrochen weitergehen. Chinas Automobilmarkt wird sich in absehbarer Zeit erneut verdoppeln, als Einzelmarkt ganze Regionen wie die Europäische Union und die Staaten Nordamerikas (NAFTA) und in Zukunft vermutlich sogar die gesamte asiatisch-pazifische Region übertreffen.⁷⁶

⁷³ Vgl. Volkswagen Intranet, Stand 13.05.2012

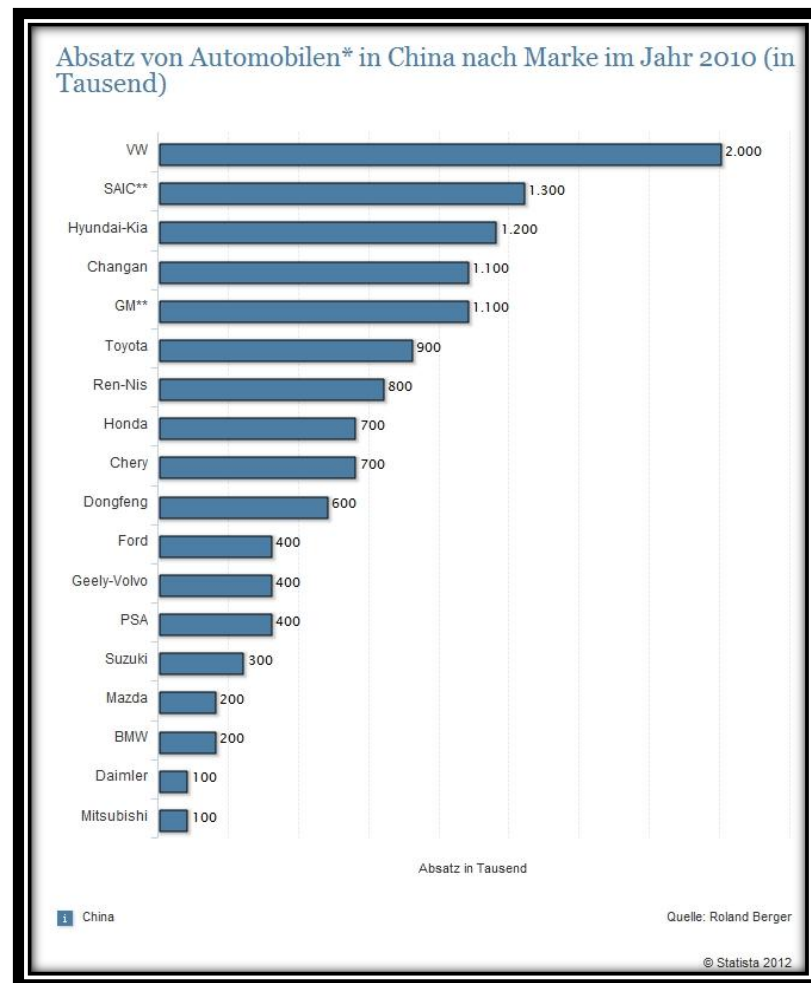
⁷⁴ Vgl. <http://www.neues-deutschland.de/artikel/224537.volkswagen-baut-neues-werk-in-china.html> 19.04.2012, Stand 26.06.2012

⁷⁵ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/anlagestrategie/china-aktien-wer-vom-konsumboom-profitiert/6699464.html> Stand 28.06.2012

⁷⁶ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/deutsch-chinesische-wirtschaftsbeziehung-roter-teppich-fuer-china-11732797.html> 28.04.2012. Stand 02.07.2012

Das Fernostgeschäft ist für Volkswagen zu einer tragenden Säule geworden. Nirgendwo laufen die Verkäufe besser, mehr als ein Viertel des Konzernabsatzes entfällt auf China. Auch für Mercedes, BMW oder Porsche wird das Land auf absehbare Zeit der wichtigste Markt der Welt. Tabelle 9 zeigt den Absatz von Automobilen in China nach Marke im Jahr 2010.

Tabelle 9 Absatz von Automobilen nach Marke⁷⁷



Wie wichtig die Volksrepublik China ist, zeigt sich auf der Hannover Messe, der weltgrößten Industriegüterschau. In diesem Jahr (2012) ist China Partnerland.⁷⁸ Mit einer umfassenden Neuordnung will der Autohersteller seine Strukturprobleme angehen. Volkswagen wertet dafür aktuell unter anderem sein China-Geschäft auf, China ist der wichtigste Einzelmarkt von VW.⁷⁹

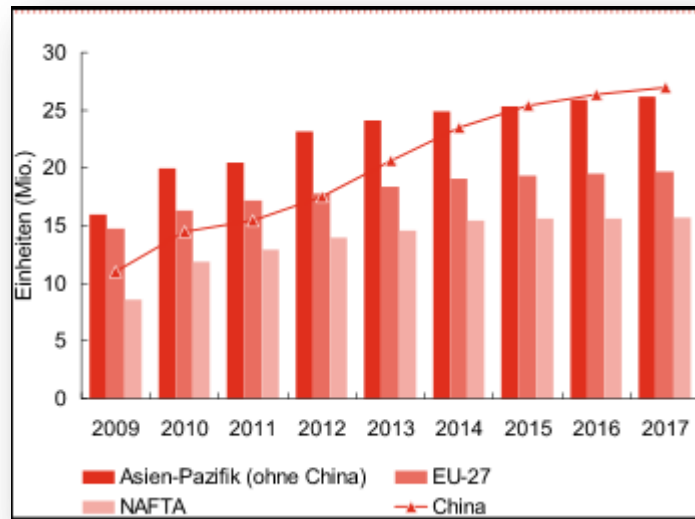
⁷⁷ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/226964/umfrage/absatz-von-automobilen-in-china-nach-marke/>, Stand 19.06.2012

⁷⁸ Vgl. China Kompass, Winter 2011/2012, Seite 9

⁷⁹ Vgl. http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/autoindustrie/:neuordnung-der-lkw-allianz-vw-schiebt-riesenumbau-an/70045341.html#utm_source=rss2&utm_medium=rss_feed&utm_campaign=/schnellleser, Stand 27.06.2012

In weiteren deutschen Schlüsselbranchen sieht es ähnlich aus, etwa im Maschinenbau, in der Elektroindustrie oder in der Chemiewirtschaft (siehe Abb.9).

Abbildung 4 Produktionsentwicklung in den Regionen und China 2009 – 2017⁸⁰



In einer statusfixierten Gesellschaft wie China sind Marken wie z.B. VW extrem wichtig, wenn es darum geht, das gewünschte Image und eine entsprechende Wahrnehmung anderer aufzubauen. Sehen und gesehen werden, dies ist zwar keine typische chinesische Charaktereigenschaft, aber die Entwicklung dieser Markenfixierung und dem aufpolierten Image ging sehr schnell von 0 auf 100. In Deutschland kennt man den Markenwahn gerade bei jungen Leuten schon sehr viel länger. China ist im Konsumrausch, Shop „til you drop“ die neue Devise der Chinesen.⁸¹ Deutsche Marken schneiden bei den Chinesen sehr gut ab. Sie punkten vor allem durch ihre lange Tradition. Tabelle 10 zeigt das Ergebnis einer Umfrage zur Beliebtheit deutscher Marken in China im Jahr 2011. Im Jahr 2011 gaben 56 Prozent der Befragten (insgesamt 1010) in China an, die deutsche Marke Paulaner zu mögen.⁸²

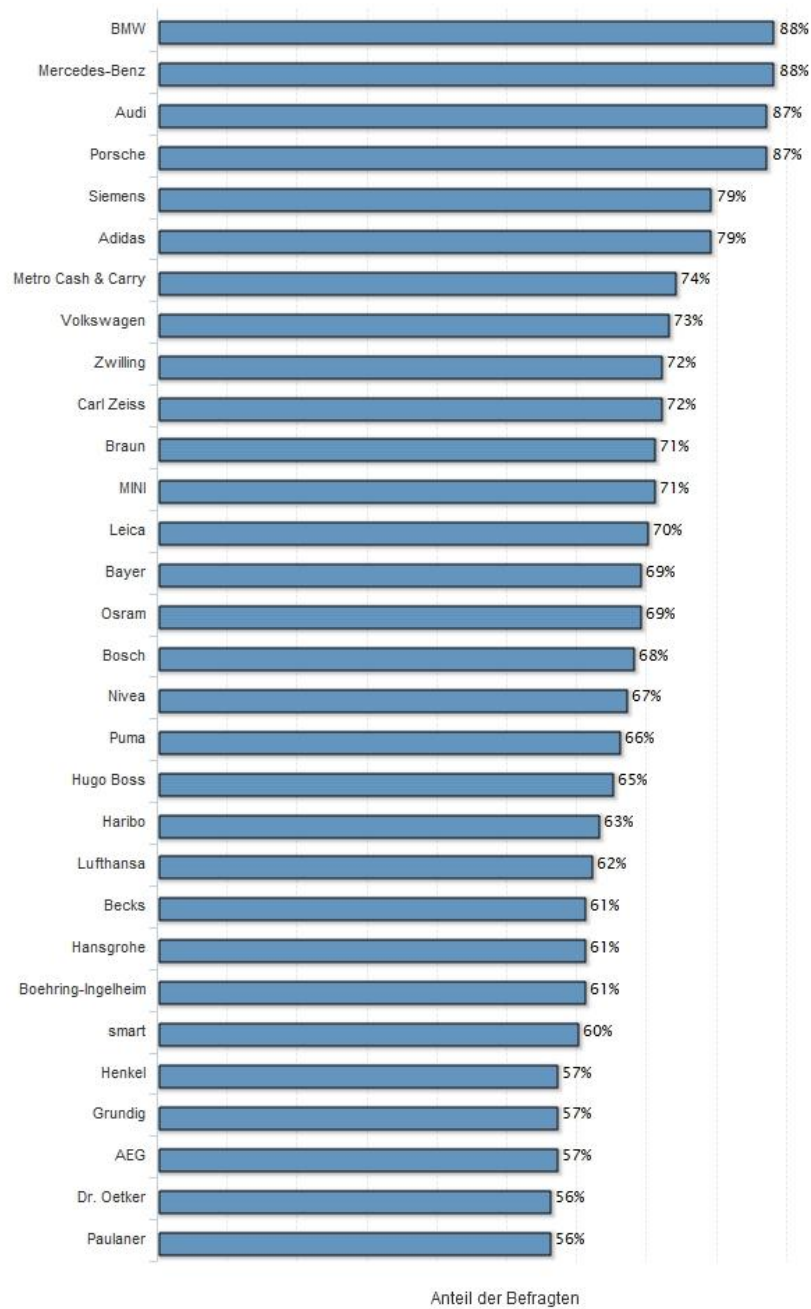
⁸⁰ Vgl. Quelle: PwC Autofacts (Q3/2011), China Compass Winter 2011/2012, Seite 9

⁸¹ Vgl. China Handbuch für Manager, Birgit Zinsius, Springer Verlag Berlin, Seite 8

⁸² Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202172/umfrage/die-beliebtesten-deutschen-marken-in-den-bric-staaten/>, Stand 09.06.2012

Tabelle 10 globeone Bric Brandind Survey

Mögen sie diese Marke?



i China; Einwohner der Städte Peking, Shanghai, Guangzhou, Chengdu und Wuhan; 1.010 Befragte; 2011

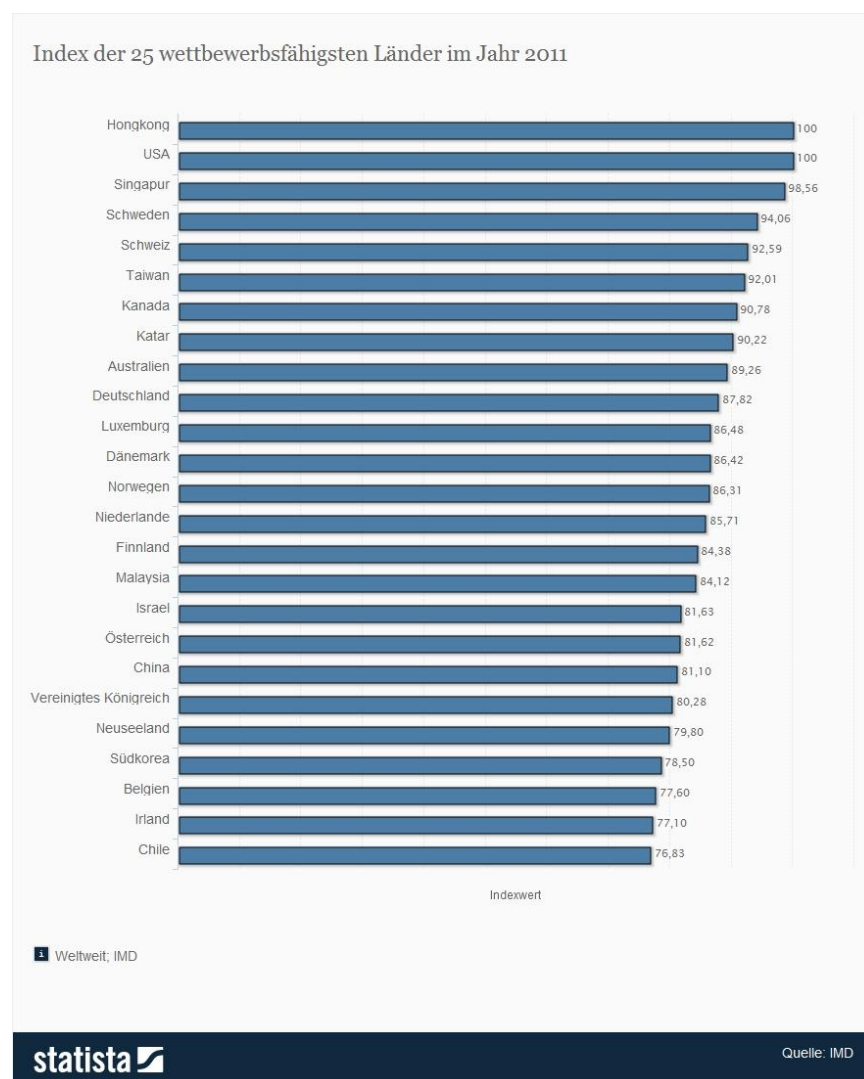
Quelle: globeone

© Statista 2012

Ein weiterer Faktor, der bislang gegen die einheimischen Marken spricht, ist das „Gesichtsproblem“, das mit ihnen einhergeht. Keiner der chinesischen Hersteller konnte bisher auf dem internationalen Markt bestehen.

Die Chinesen möchten ihren Status und ihr Ansehen mit westlichen Marken verbessern. Noch können die Chinesen den Deutschen bei der Qualität der Investitionsgüter nicht das Wasser reichen. Bis 2015 soll das Import- und Exportvolumen aber von 190 auf 280 Milliarden Dollar steigen. Neuerdings kommen aus keinem anderen Land so viele Investitionsanträge nach Deutschland wie aus China.⁸³ Tabelle 11 zeigt den Index für die Wettbewerbsfähigkeit nach Ländern im Jahr 2011. Je höher der Indexwert ausfällt, desto wettbewerbsfähiger ist das jeweilige Land. Im Jahr 2011 belegte China mit einem Indexwert von 81,10 Rang 19 der wettbewerbsfähigsten Länder. Insgesamt wurden 59 Länder untersucht.⁸⁴

Tabelle 11 Wettbewerbsfähigkeit nach Ländern weltweite Erhebung Mai 2011, Quelle IMD

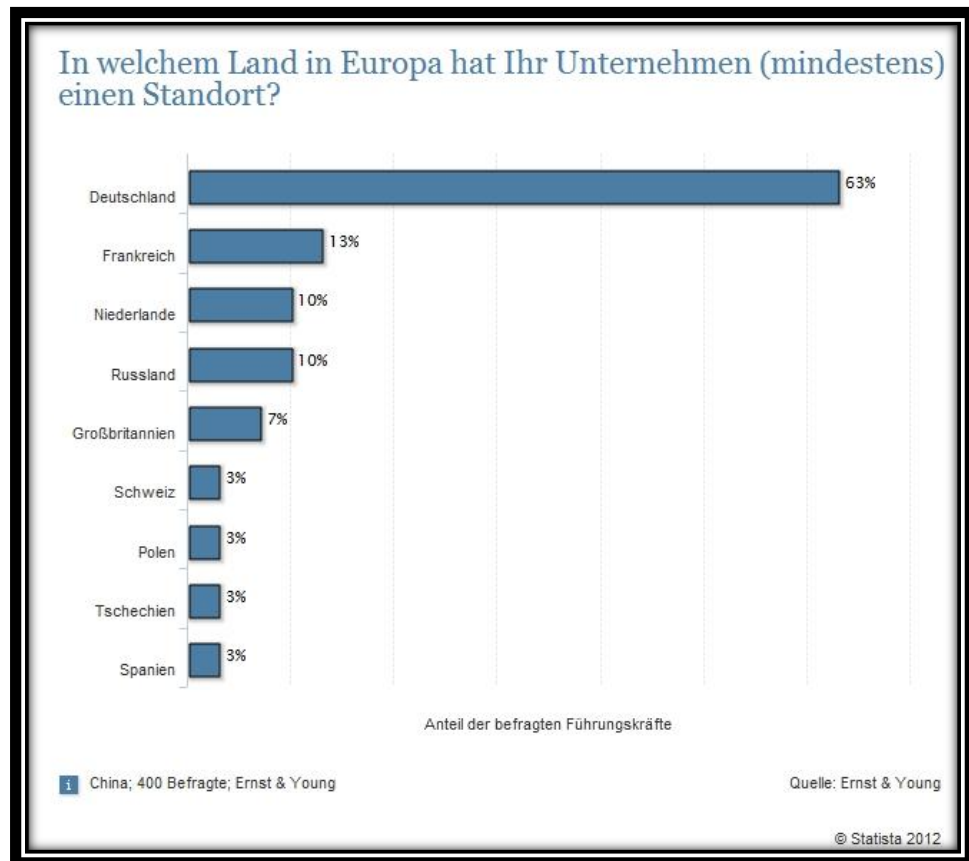


⁸³ Vgl. China Kompass, Winter 2011/2012, Seite 9

⁸⁴ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187229/umfrage/wettbewerbsfaehigkeit-nach-laendern/>, Stand 02.07.2012

Tabelle 12 zeigt die Standorte chinesischer Unternehmen in Europa im Jahr 2012. Im Jahr 2012 hatten 63 Prozent der befragten Führungskräfte chinesischer Unternehmen mindestens einen Standort in Deutschland. Bei der Umfrage wurden Führungskräfte von 400 chinesischen (Groß-)Unternehmen im April und Mai 2012 befragt.⁸⁵

Tabelle 12 Ernst & Young, chinesische Investoren in Deutschland



4. 2. Entsendungsland China

China ist groß. China ist billig. China ist „in“. China ist die Zukunft. An China kommt niemand vorbei. Folge: Der Deutsche an sich will nach China- Nein, er MUSS nach China. Er will sich die aufstrebende Wirtschaftsmacht Asiens, den „erwachenden Drachen“, den „Motor der Weltwirtschaft“ im bestmöglichen Sinne zu Nutze machen.⁸⁶

⁸⁵

Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233471/umfrage/standorte-chinesischer-unternehmen-in-europa/> , Stand 07.07.2012

⁸⁶ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1. Auflage Dezember 2007, Seite 20

Die deutsch-chinesische Zusammenarbeit ist keine reine Erfolgsgeschichte. Aber China zu ignorieren kann sich heute kein Staat und kein großes Unternehmen mehr leisten. An China führt kein Weg vorbei.⁸⁷ Das betrifft nicht nur die „Global Player“ sondern auch den Mittelstand. In China heute präsent zu sein, ist keine Kür, sondern eine weltwirtschaftliche Pflichtübung. Nur wer in China besteht, kann langfristig auf dem Weltmarkt gewinnen.⁸⁸ Auch die Arbeitgeber haben klare Präferenzen, was die Ziele von Auslandsentsendungen angeht. In der Gruppe der Länder, die gegenwärtig als Entsendungsziele die stärksten Zuwachsraten aufweisen, stehen China, Indien und Russland an vorderster Stelle.⁸⁹ Es hat sich herumgesprochen, dass China für deutsche Manager einer der attraktivsten Entsendungsziele in den BRIC-Staaten⁹⁰ ist (siehe Tabelle 12). 44 Prozent der Führungskräfte wären offen für eine Entsendung ins Reich der Mitte. Doch nur 19 Prozent können sich vorstellen, vorübergehend für ihren Arbeitgeber nach Indien zu gehen, 33 Prozent nach Russland und 37 Prozent nach Brasilien. Dies zeigt eine Umfrage unter 1000 deutschen Managern. Durchgeführt hat sie die Beratung EAC, die auf Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC) spezialisiert ist.⁹¹ Wir leben im Zeitalter internationaler Karriereperspektiven und der teilweise nicht vorhandenen Alternativen oder Perspektivlosigkeit im Heimatland. Asien ist für deutsche Unternehmen einer KPMG-Studie⁹² zufolge nach Europa die zweitwichtigste Entsenderegion, danach folgen Nordamerika und der Mittlere Osten. Das Riesenreich China ist als Entsendungsziel unangefochtener Spitzenreiter. Insgesamt erhöhte sich die Zahl der Entsendungen in den asiatischen Raum in den vergangenen Jahren deutlich.⁹³

⁸⁷ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1. Auflage Dezember 2007, Seite 12

⁸⁸ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1. Auflage Dezember 2007, Seite 16

⁸⁹ Vgl. Karriere im Ausland, Dr. Vera Bloemer, Walhalla und Prätoria Verlag GmbH & Co.KG, Regensburg, 2009, Seite 14.

⁹⁰ Vgl. Erklärung BRIC Staaten, Brasilien, Russland, Indien, China

⁹¹ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/beliebtes-china-jeder-zweite-deutsche-manager-wuerde-nach-china-gehen/6673846.html> , Stand 05.06.2013

⁹² Vgl. Begriffserklärung: KPMG ist ein weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit 145.000 Mitarbeitern in 152 Ländern.

⁹³ Vgl. <http://www.bdae.com/de/downloads/A%20Asia%20Bridge%20Entsendung%20Asien>, Stand 07.05.2012

Tabelle 13 Hauptziele Entsendungen, Quelle GMAC GRT 2009, weltweite Umfrage ⁹⁴

Hauptziele von Entsendungen internationaler Firmen	Entsendungsziele mit den stärksten Zuwachsraten	Für Entsendete besonders schwierige Ziele
USA	China	China
China	Indien	Indien
Großbritannien	Russland	Russland
Singapur	Polen	Brasilien
Deutschland	Taiwan	USA
Japan	Mexiko	Großbritannien
Australien	Vietnam	Japan
Frankreich	Dubai	Mexiko
Mexiko	Malaysia	Polen
Dänemark	Singapur	Singapur
Niederlande	Vereinigte Arabische Emirate	Ukraine
Schweiz	Brasilien	Australien
Belgien	Kanada	Saudi-Arabien
Kanada	Italien	Türkei
Saudi-Arabien	Australien	Nigeria
Indien	Südkorea	Rumänien

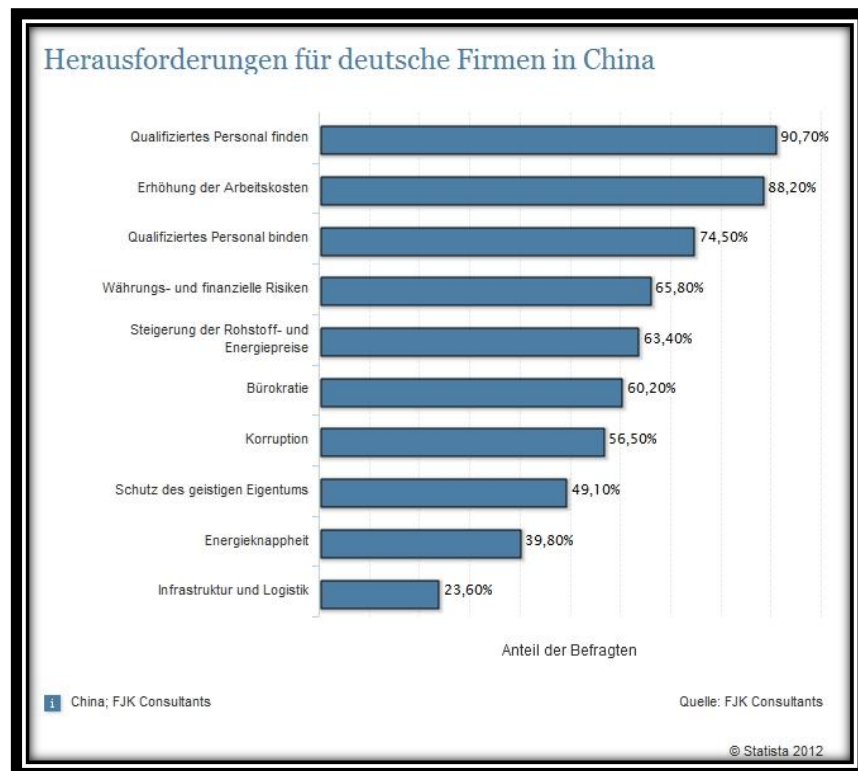
Aber dieser positive Ausblick soll nicht heißen, dass es in China für deutsche Unternehmen keine Probleme gibt. Deutsche Unternehmen leiden in China zunehmend unter den immer noch vorhandenen Handelsbarrieren in dem Schwellenland. „Der Protektionismus findet sich weiterhin unter den größten Herausforderungen“, sagte Ulrich Walker, Präsident der deutschen Außenhandelskammer in Peking, bei der Vorstellung einer aktuellen Geschäftsklima-Umfrage unter Firmen im Chinageschäft. Ein Fünftel mehr Unternehmen als bei einer vergleichbaren Umfrage vor fünf Jahren fühlen sich beim Marktzugang benachteiligt. Die EU beklagt, dass europäische Unternehmen kaum Zugang zu öffentlichen Aufträgen in China hätten. Nun plant die Kommission im Gegenzug, Nicht-EU-Unternehmen notfalls von Aufträgen in Europa auszuschließen. „Wir können es uns nicht länger erlauben, blauäugig zu sein“, sagt Binnenmarktkommissar Barnier.⁹⁵

⁹⁴ Vgl. Karriere im Ausland, Dr. Vera Bloemer, Walhalla und Prätoria Verlag GmbH & Co.KG, Regensburg, 2009, Seite 10

⁹⁵ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/protektionismus-eu-verschaerft-handelsstreit-mit-china-11692795.html>, Artikel 21.03.2012 Werner Mussler

Die EU ist fest entschlossen, sich gegen chinesische Handelsbarrieren zu wehren. „China kann kein großer Spieler in der Weltwirtschaft sein und sich gleichzeitig auf Kosten anderer entwickeln“, sagte Handelskommissar Karel De Gucht der WirtschaftsWoche.⁹⁶ Weiterhin große Sorgen macht auch die hohe Fluktuation der chinesischen Arbeitnehmer. „In manchen Branchen, wie der Automobilindustrie oder der IT, liegt die Fluktuationsrate sogar bei 30 Prozent“, sagt Rolf Köhler, Vorstandsmitglieder der Deutschen Handelskammer in Shanghai. 30 Prozent Fluktuationsrate bedeuten: Im Schnitt muss ein Unternehmen seine Belegschaft alle 40 Monate komplett ersetzen.⁹⁷ Auch Chinas Ein Kind Politik macht sich langsam bemerkbar, Chinas Schulen und Universitäten bringen trotz teils weitreichender Reformen in den vergangenen Jahren viel zu wenige qualifizierte Absolventen hervor. „Vielen fehlt der Praxisbezug und Fremdsprachenkenntnisse“, sagt Höhn.⁹⁸ Steigende Arbeitslöhne entwickeln sich ebenfalls zu einem der größten Probleme. Mehr als der Hälfte der deutschen Unternehmen bereitet der Umfrage zufolge auch die grassierende Korruption große Sorgen. (siehe Tabelle 14)

Tabelle 14 Herausforderungen für deutsche Firmen⁹⁹



⁹⁶ Vgl. <http://www.wiwo.de/politik/europa/karl-de-gucht-protektionismus-eu-droht-china/6506132.html>, 14.04.2012, Silke Wettlach

⁹⁷ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/in-chinas-unternehmen-herrscht-akuter-fachkraeftemangel-a-818695.html>, 12.03.2012, Von Philipp Mattheis, Shanghai

⁹⁸ Vgl. <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/globalisierung-strukturelle-probleme-in-china/6495936-6.html>

⁹⁹ Vgl. Wirtschaftswoche Global, Nr. 1, 23.04.2012, Seite 53

Trotz der genannten Schwierigkeiten gilt China den Unternehmen vor Ort als unverzichtbarer Standort.¹⁰⁰

4. 3. Kulturschock China

Kaum ein Land hat so viel Kulturschock-Potenzial wie das Reich der Mitte: Der mörderische Straßenverkehr versetzt Westler in Angst und Schrecken, wütende Beschwerden werden mit einem Lächeln quittiert, und Unfallopfer auf der Straße ignoriert.¹⁰¹ Die meisten Expats unterschätzen vorab das Umfeld in welchem sie sich für die nächsten Jahre bewegen werden. Der Kulturschock bricht nicht plötzlich aus, er ist wie ein schleichendes Gift, welches erst nach Wochen wirkt. Jeder Umstand im Unternehmen, jede Reaktion von Chinesen, jedes Stückchen Essen, jede Straßenszene, die man vorher als exotisch, interessant, amüsant oder bemerkenswert erachtet hat, wird sich in das genaue Gegenteil verwandeln und man glaubt, China und seine Bewohner einfach nicht mehr ertragen zu können.¹⁰² Untersuchungen der interkulturellen Forschung haben folgende Kulturschock-Symptome herausgearbeitet:¹⁰³

- aus den Anpassungsleistungen resultierender Stress
- ein Verlustgefühl in Bezug auf Status, Beruf und Besitz
- ein Gefühl der Ablehnung, weil man sich in der neuen Kultur nicht willkommen fühlt, oder diese selbst ablehnt
- Verwirrung über die eigene Rolle, die eigene Identität und die Erwartungen anderer
- Unklare Einschätzung zu vorherrschenden Werten und kulturellen Unterschieden zu Deutschland
- Angst, wenn man sich des vollen Ausmaßes der kulturellen Unterschiede bewusst wird

¹⁰¹ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/protektionismus-deutsche-firmen-fuehlen-sich-in-china-benachteiligt> Finn Mayer-Kuckuk 27.06.2012

¹⁰² Vgl. http://www.focus.de/reisen/reisefuehrer/china/tid-9772/kulturschock-woran-europaeer-in-china-verzweifeln_aid_298121.html, Stand 2.07.2012

¹⁰³ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1. Auflage Dezember 2007, Seite 48

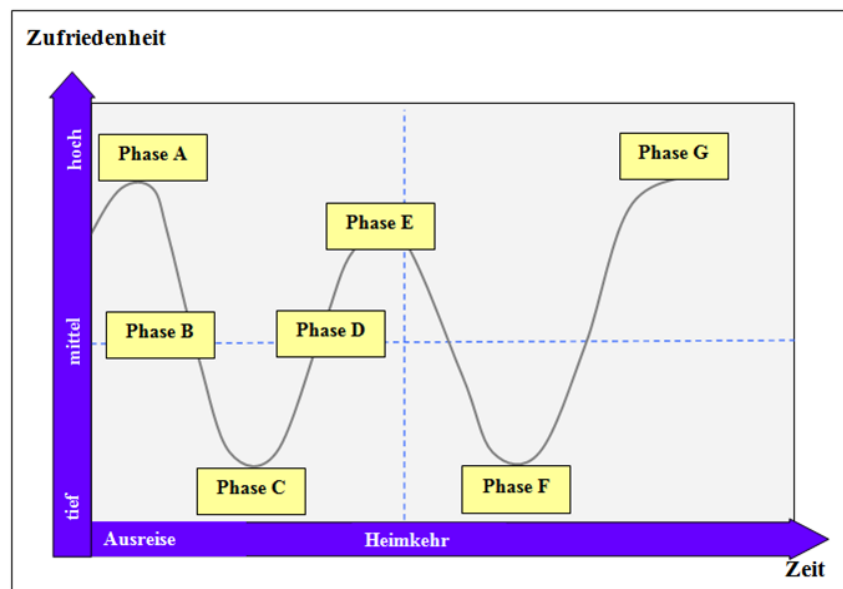
104

Vgl. <http://www.crossculture-academy.com/de/culture-info/kulturschock-eine-handfeste-krise.html>, Stand 22.06.2012

- Gefühl der Ohnmacht, weil man mit der neuen Umgebung nicht zurechtzukommen scheint

Der Expat, der in Deutschland stets in allen Belangen als kompetenter Vorgesetzter galt, erlebt Probleme in Bereichen seiner Mitarbeiterführung. Einfache Verhaltensweisen, ein Lächeln, ein Lob, ein Scherz, werden absolut missverstanden und ergeben unerwartete Reaktionen. Alle Bemühungen, dies zu ändern, scheitern zudem immer wieder auf unverständliche Weise. Solche belastenden Situationen erzeugen das als Kulturschock bezeichnete Phänomen (siehe Abb. 7).¹⁰⁵

Abbildung 7 W Kurve Kulturschock Phasenverlauf¹⁰⁶



Das Modell der W-Kurve bildet auf der vertikalen Achse die Zufriedenheit und das Wohlempfinden des Entsandten ab, die horizontale Achse stellt die Zeit beginnend mit der Ausreise aus dem Heimatland bis hin zur Rückkehr dar. Die „W-Kurve“ beschreibt den typischen Verlauf eines zwei- bis dreijährigen Auslandsaufenthaltes und lässt sich in sieben Phasen aufteilen, die wie folgt zu beschreiben sind.¹⁰⁷

Phase A: Ankunft und Entdeckung: Der Expat beginnt mit der Erforschung aller Fronten des täglichen Lebens, alles ist neu, komplett anders, interessant und spannend. Diese Phase dauert in der Regel drei Monate und wird auch als Honeymoon Phase bezeichnet.

¹⁰⁵ Vgl. Beruflich in China, Thomas, Schenk, Vandenhoeck & Ruprecht Gmbh, Seite 15

¹⁰⁶ Vgl. http://www.munich-businessschool.de/intercultural/index.php/Kulturschock,_Reintegration_und_Re-Entry-Kulturschock, Stand 22.06.2012

¹⁰⁷ Vgl. Kopper, E. 1997: Was ist Kulturschock und wie gehe ich damit um?; Kiechl, R. (Hrsg.): Seite 33

Phase B: Ernüchterung und Enttäuschung: Nach der Honeymoon Phase kommt die Ernüchterung, die Gemütslage verändert sich, die Unzufriedenheit mit der neuen Lebenssituation wächst, Verhaltensweisen und Eigenschaften der Einheimischen und lokalen Mitarbeiter werden als störend und befremdlich befunden.

Phase C: Kulturschock: Diese Phase beschreibt nun den eigentlichen Kulturschock, also, die Reaktion eines kürzlich in eine ungewohnte Kultur versetzten Menschen auf kognitiver, emotionaler und physiologischer Ebene, die sich durch verschiedene Stress-Symptome ausdrückt.¹⁰⁸ Heimweh, Schwermut, Nervosität, Reizbarkeit, Ess- und Schlafstörungen, Müdigkeit, Langeweile oder auch psychosomatisch bedingte Anzeichen wie Kopfschmerzen und Verdauungsprobleme begleiten den Expat in dieser Phase und erschweren ihm zunehmend den Aufenthalt.

Phase D: Anpassung an die fremde Kultur: Die Gemütslage verbessert sich ca. ab dem 6. Monat, Umgangsformen und Verhaltensregeln sind mittlerweile vertraut, neue Kontakte geknüpft, der Expat hat eventuell schon die ersten Erfolge sich in der Landessprache auszudrücken. Er betrachtet seine Lebenssituation sehr viel positiver.

Phase E: Sich zu Hause fühlen: Die vorangehende Anpassungsphase vollzieht sich so lange, bis ein erneutes gefühlsmäßiges Gleichgewicht hergestellt ist. Durch die während des bisherigen Aufenthaltes erlangten Erkenntnisse empfindet der Auslandsreisende nun gewisse Aspekte des Lebens in der neuen Kultur als angenehmer oder unangenehmer als in seiner Heimat und erlangt einen realistischen Blick gegenüber den Vor- und Nachteilen des Auslandes. Er hat sich eingependelt und findet sich sowohl mit dem Land als auch mit Kollegen zurecht.

Phase F: Rückkehrschock: Die Vorfreude auf die alte Heimat, Freunde, Familie, Bekannte und die gewohnte Umgebung ist groß. Doch zu Hause angekommen erwartet den Expat innerhalb weniger Wochen erneut ein Schock. (Diese Phase wird unter Punkt xx noch detailliert behandelt)

Phase G: Reintegration in der Heimat: Die sich nun im Heimatland vollziehende Periode der Reintegration erfolgt analog zu der im Ausland stattgefundenen Integration in der Regel ca. sechs bis zwölf Monate nach Rückkehr.¹⁰⁹

- ¹⁰⁸ Vgl. Kiechl, R. (1991): Kulturschock: Prophylaxe und Therapie im Rahmen des multikulturellen Managements; in: Lattmann, Ch., Staffelbach, B. (Hrsg.), Seite 299
- ¹⁰⁹ Vgl. http://www.munichbusinessschool.de/intercultural/index.php/Kulturschock,_und_Re-Entry-Kulturschock, 22.06.2012

4. 4. Willkommen im Andersland

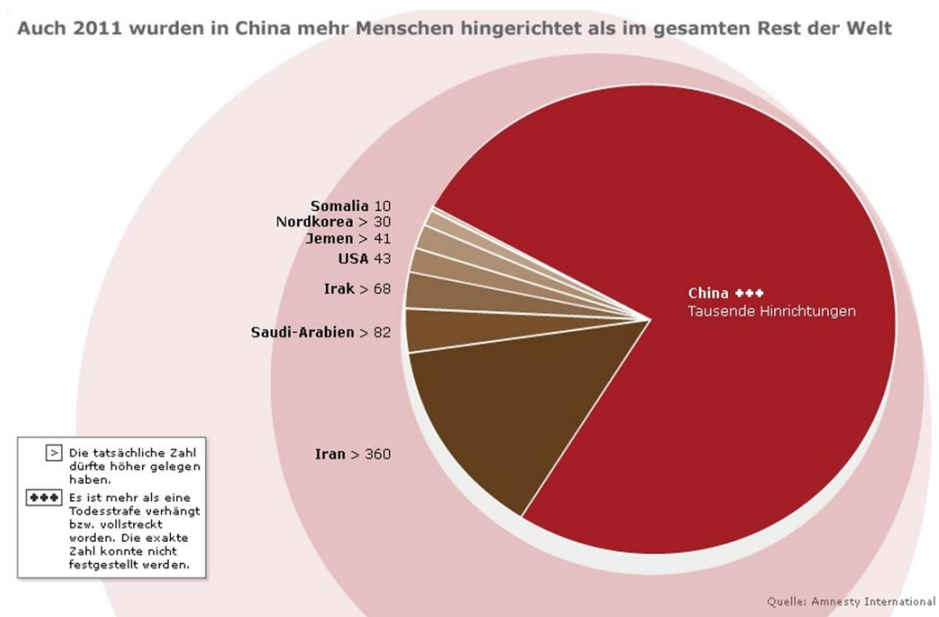
Chinas Kommunisten sind dabei, eine neue Form von Wirtschaftsmacht aufzubauen, die keineswegs mit westlichen Strukturen zu vergleichen ist, einen sozialistischen Kapitalismus, Marktwirtschaft auf Chinesisch. Der Staat kontrolliert nach wie die Wirtschaft sehr streng. Die Chinesen haben zwar etwas mehr persönliche Freiheiten und Rechte bekommen und auch der Wohlstand zumindest in den Städten wächst, aber Internet und Medien werden kontrolliert und die Ein-Kind-Politik wird mit Zwangssterilisation und Abtreibung durchgesetzt. Für Europäer ist diese Vorgehensweise kaum vorstellbar, aber sie zeigt, dass China noch sehr weit von einer westlichen Demokratie entfernt ist.¹¹⁰ Erst kürzlich hat China wieder die Internet-Zensur verschärft, Kommentare von 300 Millionen Nutzern wurden gesperrt, Websites waren nicht abrufbar, sechs Personen wurden verhaftet: Die Kommunistische Partei forciert die Internetzensur. Zuvor hatte es Gerüchte um einen Staatsstreich gegeben, in deren Mittelpunkt der Spitzenpolitiker Bo Xilai steht.¹¹¹ Eine unabhängige Berichterstattung aus dem Land ist nicht möglich, jeder Versuch wird verhindert, erstmals seit 14 Jahren haben chinesische Behörden eine akkreditierte ausländische Journalistin des Landes verwiesen.¹¹² Dieses Verhalten kommt Westlern nicht nur sehr fremd, sondern eher abstoßend vor, es ist für Westler nicht zu verstehen und undurchschaubar.¹¹³ In einigen Blogs von Expats werden die Chinesen sogar als menschenverachtend bezeichnet.erleichtern uns den Aufenthalt in diesem menschenverachtenden Land in dem Rücksicht und Miteinander nicht existieren. Man kann es auf eine einfache Formel bringen, in Deutschland (oder westlichen Kulturen) gibt es den einen unter 100 der das Schlechte verkörpert und in China ist es der eine unter 100 der verstanden hat, dass Anteilnahme nicht im Familienkreis enden darf für eine funktionierende Gesellschaft.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. China Handbuch für Manager, Birgit Zinsius, Springer Verlag Berlin, Seite 8

- ¹¹¹ Vgl. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/chinas-kp-sperret-kommentare-bei-tencent-und-qq-nach-putschgeruechten-a-824927.html>, Stand 24.06.2012
- ¹¹² Vgl. : <http://www.manager-magazin.de/politik/artikel/0,2828,832001,00.html> Stand 16.06.2012
- ¹¹³ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1.Auflage Dezember 2007, Seite 12
- ¹¹⁴ Vgl. <http://www.doppelpod.com/?p=2357&lang=de>, Ralf, 20.12.2011, Stand 03.06.2012

China ist nicht nur wirtschaftlich eines der führenden Länder, leider ist dieses Land auch führend in der Zahl der Hinrichtungen an. Abbildung 10 zeigt die geschätzten Exekutionen in der Volksrepublik im Vergleich zum Rest der Welt.¹¹⁵

Abbildung 5 Hinrichtungen in China 2011



Die Lage der Menschenrechte in China ist immer noch besorgniserregend, da Meinungs-, Informations-, Presse- und Versammlungsfreiheit nicht gewährleistet sind. Außerdem gibt es keine freien Gewerkschaften und das Justizwesen ist politisch nicht unabhängig, beziehungsweise häufig korrupt.

- Kinder werden in der gefährlichen Herstellung von Feuerwerkskörpern beschäftigt, hierbei gibt es oftmals tödliche Unfälle.
- sie arbeiten in der Elektro-Industrie, Lebensmittel oder Textilindustrie
- Zahlreiche Firmen wie Mattel (Marken wie Barbie, Fisher Price u.a.), Disney und Hasbro produzieren in China und sind gelegentlich mit Vorwürfen der Kinderarbeit konfrontiert.
- In ländlichen Gegenden Chinas werben immer öfter Menschenhändler Kinder an oder entführen diese, um sie dann an Ziegeleien oder Kohlegruben zu ver-

kaufen. Die Kinder müssen von 5 Uhr morgens bis 12 Uhr nachts arbeiten, bekommen wenig zu essen und werden geschlagen.¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl. <http://www.spiegel.de/fotostrecke/die-zahl-der-vollstreckten-todesurteile-ist-2011-gestiegen>, Stand 21.06.2012

¹¹⁶ Vgl. <http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/welt/asien/china/>, Stand 3.07.2012

Die Deutschen gelten in China als humorlos, unflexibel, arrogant und penetrant, wenn es gilt Forderungen durchzusetzen. Die Chinesen arbeiten gern für die großen Marken, aber der tägliche Umgang, das Miteinander mit den Deutschen gestaltet sich als anstrengend und schwierig.¹¹⁷ Die traditionellen konfuzianischen Wertvorstellungen sind in Deutschland kaum bekannt, die Mediendarstellung Chinas in unserem Land ist sehr einseitig. Die Expats sind vor der Entsendung stark mit Vorurteilen behaftet, was das Verhältnis nicht unbedingt verbessert.¹¹⁸ Die Führungskräfte werden vor der Entsendung in der Regel auf kulturelle Unterschiede und eine Geschäftsetikette vorbereitet, aber auf die Probleme bei der Mitarbeiterführung stoßen die Expats erst direkt in China.¹¹⁹ Für die Expats sind die Einheimischen oft die rückständigen Anderen und keine gleichberechtigten Mitarbeiter. Falls Expats unterbewusst noch dem Mythos ihrer ethnischen Überlegenheit samt Dominanzanspruch anhängen, werden selbst die auslandswilligsten Manager nach zig Kursen interkulturellen Trainings nicht imstande sein, ihre neue Umwelt vorurteilsfrei zu betrachten, in sie zu integrieren, geschweige denn, dort zu reüssieren (Erfolg haben, Fuß fassen).¹²⁰ Aber auch China muss umdenken, Berichterstattungen wie in Abb.10 verbessern das Verhältnis langfristig auch nicht. Eine Welle von Fremdenfeindlichkeit: In China hat sich der Volkszorn über die angebliche Bevorzugung von Westlern angestaut. Jetzt artikuliert er sich prominent in den Medien.¹²¹

Abbildung 6 Krachende Faust: Für die öffentliche Sicherheit sollen Bürger verdächtige Ausländer unter dieser Nummer melden



¹¹⁷ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1. Auflage Dezember 2007, Seite 32

¹¹⁸ Vgl. China für deutsche Manager, Christian Rommel, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold, 1. Auflage Dezember 2007, Seite 12

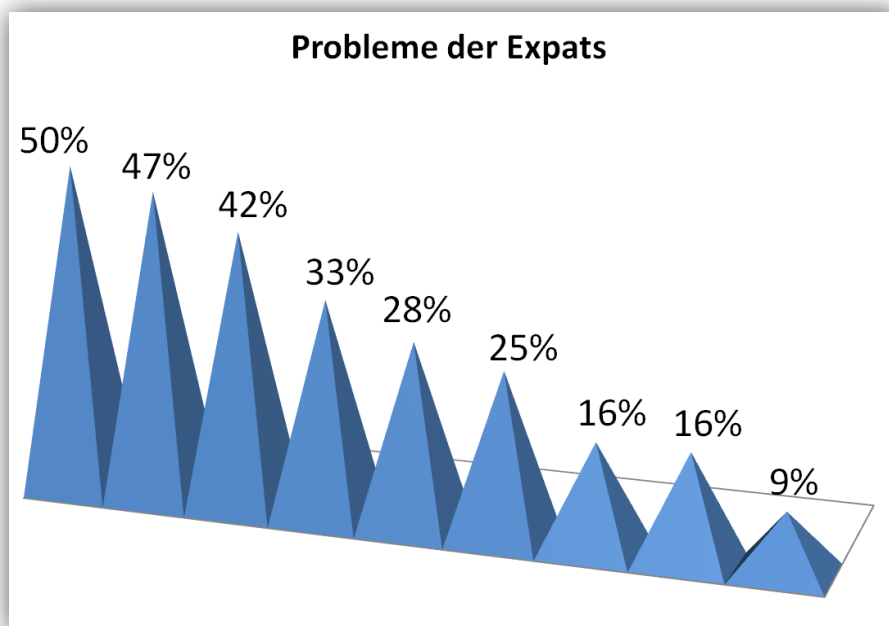
¹¹⁹ Vgl. China Sourcing und Wertschöpfung in China, Faust und Yang, Springer Gabler, Seite 74

¹²⁰ Vgl. Expat Management, Bertelsmann Verlag, 1. Auflage 2010, Seite 19

¹²¹ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/chinesisches-skandalvideo-alle-auslaender-sind-hochverraeter-11761303.html>, Stand 04.06.2012

Zusammenfassend betrachtet ergeben sich beruflich prozentual folgende Probleme (siehe Tabelle 15). Aber ein Expat ist eigentlich prädestiniert Dinge anders angehen zu können als seine Kollegen im Heimatland. Er weiß vorher, dass es nicht einfach wird und auch trotz guter Vorbereitungen Probleme auftreten. Wenn es also so etwas wie ein Motto der Expats gäbe, müsste es heißen: "Nirgends zuhause, überall daheim". Eine treffende Feststellung, bei dem sich Chancen und Risiken dieses modernen Nomadentums im Idealfall die Waage halten. Wie auch immer: Ambivalente Erfahrungen gehören zum Charakteristikum dieser Wanderer zwischen den Welten.¹²²

Tabelle 15 Probleme der Expats in China ¹²³



- 50 % Kulturelle und nationale Konflikte mit dem Personal
- 47 % Unfähigkeit ausländischer Manager, die lokale Kultur zu verstehen
- 42 % Unterschiedliche Führungsstile und Arbeitsvorschriften
- 33 % Ausländischer Manager beherrschen lokale Sprache nicht
- 28 % Ärger über Gehaltsunterschiede zwischen Expats und lokalen Managern
- 25 % Arroganz und Überlegenheit ausländischer Manager
- 16 % Mangelndes Interkulturelles Training vor dem Auslandseinsatz

-
- 16 % Unangemessener Lebensstandard oder schlechte Lebensqualität
 - 9 % Generelles Fehlen von Respekt gegenüber dem ausländischen Manager¹²⁴

¹²² Vgl. <http://jetzt.sueddeutsche.de>, Die neuen Nomaden der Globalisierung, 03.02.2011

¹²³ Vgl. eigene Erstellung

¹²⁴ Vgl. http://www.expatriate-news.com/studien_umfragen/expatriate-studie-weltweit/ Stand 13. Juli 2011

5. Nach der Entsendung ist vor der Entsendung oder der Kontra Kulturschock

Wer ins Ausland geht, der rechnet mit Eingewöhnungsschwierigkeiten oder mit einem Kulturschock. Schon wegen der Sprache und anderer Gepflogenheiten. Womit er nicht rechnet: Die Rückkehr nach Deutschland ist oft viel schwieriger als der Gang ins Ausland selbst. Wieder ist bei der Heimkehr alles anders, doch diesmal ohne den Reiz des Neuen. Viele Heimkehrer stürzen erst einmal in eine tiefe Krise, berichtet Jutta Boenig von Boenig Beratung in Überlingen. Zumindest anfangs fühlen sich Rückkehrer oft missachtet und beengt. "Im Extremfall hat der Mitarbeiter keinen Schreibtisch mehr und kein Projekt", sagt Julia Funke, Expat-Beraterin in Frankfurt. Plötzlich müssen die ehemaligen Weltenbummler für jeden Bleistift wieder einen Antrag stellen und langatmig Entscheidungen diskutieren. Und sie scheinen gar nichts davon zu haben, dass sie über den Tellerrand geschaut sowie interkulturell zu kommunizieren und zu improvisieren gelernt haben. Früher hätten sie viel zu sagen gehabt, auch privat, nun nicht mehr. "Haushälterin und Chauffeur sind ja in vielen Ländern Standard", erzählt Boenig. Die Erfahrung vieler Heimkehrer: Im Ausland ein Fürstchen, zu Hause ein Würstchen.¹²⁵ Weniger als die Hälfte der Auslandsmitarbeiter kann nach der Rückkehr ihre Auslandserfahrungen im Berufsalltag einbringen, nur ein Drittel wird befördert, zehn Prozent werden sogar herabgestuft.¹²⁶ Dieser Zustand wird „umgekehrter Kulturschock“ oder auch „Kontra-Kulturschock“ genannt.¹²⁷ Der Traum von dem Karriereturbo Ausland – zerplatzt. Der Posten daheim – wegstrukturiert. Das persönliche Netzwerk – zerschlissen. Die zwei, drei Jahre in der Ferne – immer öfter entpuppen Sie sich als Risiko für die Laufbahn und sogar den Job. Zwar gilt in vielen Unternehmen ein Auslandsaufenthalt nach wie vor als Voraussetzung für einen beruflichen Aufstieg. Doch wer bei Abschluss eines solchen Arbeitsvertrages nicht ganz genau aufpasst, kann hinterher statt einer Beförderung eine böse Überraschung erleben. In Krisenzeiten erwischt es Expats gerne als Erste, wenn es darum geht, Stellen zu streichen.¹²⁸ Die Rückkehr zu alten Ritualen, die man vor der Entsendung immer praktiziert hat, ist meistens der beste Weg, das Gefühl des Fremdseins im eigenen Land schnell zu überwinden.¹²⁹

¹²⁵ Vgl. <http://www.spiegelonlineWirtschaft>, 12.08.2012, Rückkehr nach Deutschland von Midia Nuri

¹²⁶ Vgl. Karriere im Ausland, Walhalla und Prätoria Verlag GmbH & Co.KG, Regensburg, Seite 158

¹²⁷ Vgl. culturecommunication-germany.com, Fremd im eigenen Land, Stand 26.06.2012

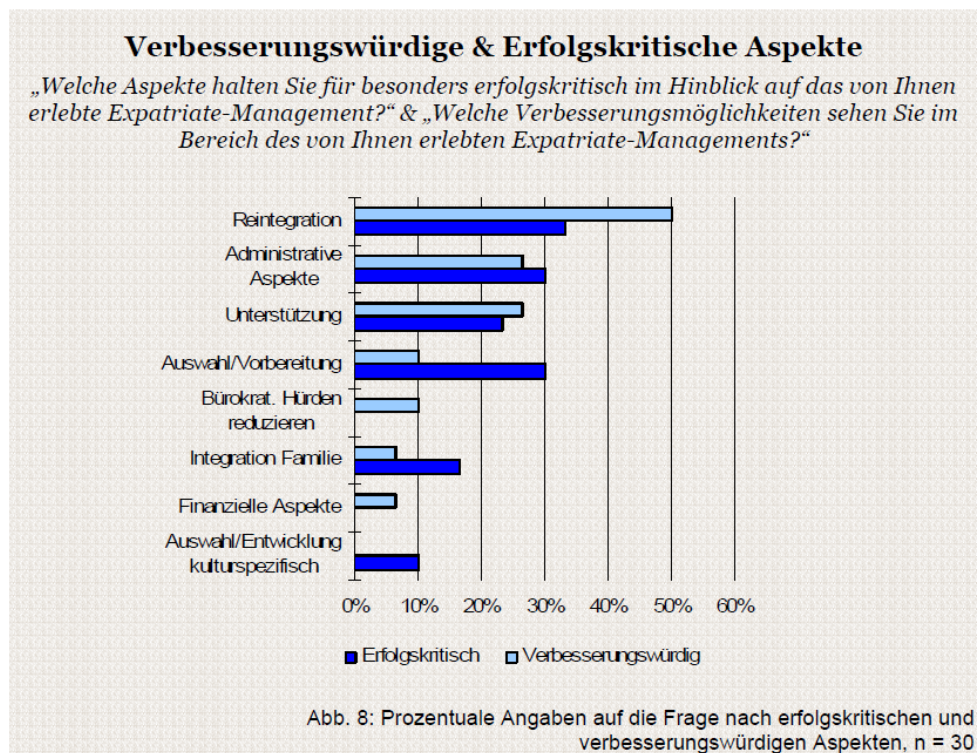
¹²⁸ Vgl. karrierebibel.de, Risiko Ausland – Wie Expats ihre Rückkehr vorbereiten sollten, Stand 26.06.2012

¹²⁹ Vgl. <http://suite101.de/article/umgekehrter-kulturschock-fremd-im-eigenen-land-a59529>, Stand 24.06.2012

5. 1. Ich bin dann mal weg

Zu Fluktuation im Zusammenhang mit der Entsendung kommt es nicht ausschließlich während des Auslandsaufenthaltes. Nicht selten verlassen bereits heimgekehrte Mitarbeiter das Unternehmen. Im Regelfall sind drei Faktoren Ursache von Fluktuation: mangelnde Anpassung des Expats oder seines Partners im Gast- und/oder Heimatland, das Scheitern der Realisierung einer adäquaten Anschlussaufgabe sowie Vertragsangebote konkurrierender Unternehmen. Unternehmen selbst sehen die häufigsten Gründe für ein Ausscheiden im Anschluss an die Entsendung in zu hohen Erwartungen des Expats (30%). Bei jeder fünften Kündigung liegt der Grund in dem attraktiven Angebot eines anderen Unternehmens. Die mangelhafte Vorbereitung der Reintegration der Heimkehrer (siehe Tabelle 16) ist nach einer Umfrage, an der 31 global agierende Unternehmen teilnahmen, sehr stark verbesserungswürdig.¹³⁰

Tabelle 16 Erfolgskritische und Verbesserungswürdige Aspekte Studie Deller



¹³⁰

Vgl. Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen, Jürgen Deller, René Kusch & Julia Meyer, Juni 2006, Seite 21

Hinzu kommt: Der Kontakt mit Menschen einer anderen Kultur, mit anderen Werten und auch anderen Weltanschauungen lässt viele die eigenen Werte hinterfragen. Zurück in der Heimat ist dem Mitarbeiter diese Veränderung zunächst selbst nicht bewusst, sie führt jedoch schnell zu dem Empfinden, ein Fremder im eigenen Land zu sein. Niemand interessiert sich für die Geschichten des ehemaligen Expats, der Rückkehrer nimmt dieses Desinteresse leicht als Ablehnung auf. Er fühlt sich als Wanderer zwischen zwei Welten, die eine hat er verlassen und in der anderen ist er noch nicht richtig angekommen.¹³¹ Unternehmen können dieser Abwanderung nur mit einer von Anfang an durchgeplanten Reintegration entgegen gehen, der Heimkehrer sollte wissen was ihn erwartet, seine neuen Kollegen sollten vorab informiert werden und der Expat sollte darauf achten, dass schon vor seiner Entsendung Klarheit über die Rückkehr herrscht.

5. 2. Alternativen zur Entsendung

Stellt man die Zielsetzungen von Auslandsentsendungen noch einmal deren Nachteilen, Gefahren, hohen Kosten und Risiken gegenüber, so versprechen sich internationale Unternehmen von ihren Expats im Wesentlichen die Unterstützung quantitativer Ziele und verfolgen außerdem personal- sowie organisationsbezogene Ziele. Organisatorische Nachteile, Kommunikations- und Zusammenarbeitsprobleme sowie personenabhängige Risiken müssen dagegen abgewogen werden. Doch können obenstehende Ziele auch anders erreicht werden – möglichst ohne dass eben genannte Risiken eingegangen werden müssen? Im Folgenden soll nun zunächst das Bestehen „virtueller“ Arbeitsbeziehungen als mögliche Alternative zur Auslandsentsendung dargestellt werden.¹³²

5.2.1 Virtuelle Zusammenarbeit

Pieles definiert den Begriff der virtuellen Organisation als „eine durch Informations- und Kommunikationssysteme unterstützte Kooperation rechtlich unabhängiger Einheiten, die durch die Einbringung spezifischer Kernkompetenzen eine Leistung in zeitlicher und räumlicher Autonomie auf Basis eines gemeinsamen Geschäftsverhältnisses erbringt und dabei selbst alle Unternehmenseigenschaften aufweist.“¹³³

¹³¹ Vgl. <http://www.expat-news.com/1891/interkulturelle-kompetenzen-ausland/warum-expats-nach-der-ruckkehr-das-unternehmen-verlassen/>

¹³² Vgl. Expatriates – Eine kritische Betrachtung aus organisationaler Perspektive, Beitrag, Sedlmayer, 2009, Seite 13

¹³³ Vgl. Pieles, Hardy: Die Strategische Planung im Rahmen Virtueller Unternehmen. Eine Analyse auf Basis der Koordinationstheorie, Aachen 2004, Seite 59

Bis zum Jahr 2012 arbeiten weltweit rund 30 Prozent der fest angestellten Mitarbeiter virtuell zusammenarbeiten. Diese Prognose des Psychologen und Experten für Kommunikationsmedien Udo Konradt überrascht nicht, da internationale virtuelle Teams schon zum Alltag in fast allen international operierenden Konzernen gehören.¹³⁴ Mitarbeiter in Fach- und Führungspositionen arbeiten von ihrem Heimatland aus dauerhaft mit den Auslandsunternehmen zusammenarbeiten. Zentrales Merkmal der Virtualität sind ein Weisungsrecht gegenüber Mitarbeitern sowie ein Entscheidungsrecht gegenüber Kunden und Lieferanten.¹³⁵ Eine virtuelle Zusammenarbeit erfolgt hauptsächlich über eine leistungsfähige Informations- und Kommunikationstechnologie, zusätzlich sind auch gelegentliche Treffen zwischen den Mitgliedern des virtuellen Teams nicht ausgeschlossen. Insgesamt werden virtuelle Auslandsentsendungen durch eine „räumliche Trennung von Privat- und Berufsleben“ gekennzeichnet, der virtuell Entsandte lebt in seinem Heimatland, seine beruflichen Interaktionspartner hingegen befinden sich im Ausland.¹³⁶ Aber die virtuellen Teams sind kein Selbstläufer, ihr Einsatz birgt auch Probleme, verschiedene Zeitzonen, unzuverlässige Telekommunikationssysteme, unterschiedliche Softwareversionen, unterschiedliche Fremdsprachenkenntnisse gestalten die Zusammenarbeit mitunter als recht schwierig und können sogar gemeinsame Projekte gefährden.¹³⁷ Die Möglichkeiten soziale Kontakte aufzubauen ist eingeschränkt, Smalltalk nicht möglich, aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich das Team in regelmäßigen Projektbesprechungen regelmäßig auch physisch trifft.¹³⁸ Abbildung 12 zeigt eine Zusammenfassung aller Vor- und Nachteile virtueller Teams.

¹³⁴ Vgl. <http://culturecommunication.wordpress.com/2010/10/25/erfolgskriterien-internationaler-virtueller-teams>, Stand 29.06.2012

¹³⁵ Vgl. Holtbrügge, Dirk; Schillo, Katrin: Virtuelle Auslandsentsendungen – Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiele und Bewertung, Auflage, Stadt in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 35. Jg. 2006, Nr. 6, S.33

¹³⁶ Vgl. Holtbrügge, Dirk; Schillo, Katrin: Virtuelle Auslandsentsendungen – Konzeptionelle Grundlagen, Anwendungsbeispiele und Bewertung, Auflage, 35. Jg. 2006, Nr. 6, S.34

¹³⁷ Vgl. <http://culturecommunication.wordpress.com/2010/10/25/erfolgskriterien-internationaler-virtueller-teams>, Stand 29.06.2012

¹³⁸ Vgl. http://www.munichbusinessschool.de/intercultural/index.php/Virtuelle_Teams_im_internationalen_Kontext#Anforderungen_an_Teammitglieder, Stand 26.6.2012

Abbildung 7 Vor- und Nachteile virtueller Zusammenarbeit¹³⁹

Vor- und Nachteile virtueller Teams Vorteile: Reduzierte Kosten Flexibilität (zeitlich, räumlich) Optimale Nutzung von Wissensressourcen Weniger Bürofläche Reduzierte Reisetätigkeit Einsatz von Mitarbeiter/-innen in verschiedenen Zeitzonen Größtmögliche Auswahl von Experten Gesteigerte Produktivität Höhere Arbeitszufriedenheit Nachteile: Konkurrenzverhalten Bildung von Sub-Gruppen Leitungs- und Verantwortungsdiffusion Konformitätsdruck/Anpassung Tendenz zu risikoreichen Entscheidungen Leistungsbereitschaft und Identifikation Unausgesprochene Erwartungen und Ansprüche Erhöhter Zeit- und Kostenaufwand durch Koordination der Einzelleistungen
--

5.2.2 Globalisierung

Der Anstieg der internationalen Geschäftstätigkeit ist der Grund für die steigende Anzahl an über die Grenzen des Heimatlandes hinweg beschäftigten Menschen. Doch kann eine zunehmende Globalisierung auch dazu beitragen, dass Auslandsentsendungen künftig einen weitaus geringeren Stellenwert als heute besitzen? Unter dem Begriff der Globalisierung versteht Steinbach¹⁴⁰ die weltweite Vernetzung und Angleichung einer ganzen „Reihe von politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systemen“; Rothlauf¹⁴¹ erklärt Globalisierung als „weltweite Verflechtung der Unternehmensaktivitäten“.

¹³⁹ Vgl. <http://www.google.de/imgres?q=virtuelle+teams&um=1&hl=de&sa=N&biw=1321&bih=675&tbn=isch&tbnid=0InNcBzZlIggqM:&imgrefurl=http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/fuehrung-virtueller-projektteams/> Stand 28.06.2012

¹⁴⁰ Vgl. Steinbach, Josef, Globalisierung: Strukturen, Prozesse und Regulationsregime, Berlin et al. 2009, Seite 21

¹⁴¹ Vgl. Zitat Rothlauf, Jürgen Rothlauf, Autor

Als Folge dieser weltweiten Homogenisierung verschwänden nach der Meinung von Levitt¹⁴² „die nationalen und regionalen Unterschiede, Geschmäcker würden sich weltweit – d.h. global – angleichen, wodurch eine generelle Standardisierung bei Gütern und Dienstleistungen möglich werde“. Diese Entwicklung lässt die Vermutung aufkommen, dass Unternehmen keine interkulturell sensiblen Mitarbeiter mehr benötigen, da es langfristig nur noch eine Einheitskultur gibt. Zu einer kompletten Homogenisierung aller Kulturen wird es aber niemals kommen. „Eine derart absolute Globalisierung stellt einen nicht zu erreichenden rein theoretischen Zustand dar, da nie alle Länder der Erde und alle Märkte gleichzeitig von einer wirtschaftlichen Verflechtung erfasst werden können“. ¹⁴³ Daraus folgt, dass internationale Unternehmen auch zukünftig auslandserfahrene Mitarbeiter benötigen werden. Die Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur oder dem Wissenstransfer zwischen Unternehmenseinheiten wird weiterhin nur durch die Entsendung möglich sein. ¹⁴⁴ Eine virtuelles Team kann auf absehbare Zeit nicht die physische Auslandsentsendung ersetzen und auch die Globalisierung wird den Einsatz von Expats nicht überflüssig machen. ¹⁴⁵ Expats sind kurzfristig mobil einsetzbar, agieren als Schnittstelle zwischen dem Mutterhaus und der Auslandsgesellschaft, sind Kulturbotschafter und Wissensvermittler in einer Person. Die Präsenz eines Expats im Auslandsunternehmen ist wichtig für die effektive Führung von Mitarbeitern, wie soll ein virtueller Teamchef Mitarbeiter oder Projekte im Ausland kontrollieren, oder überwachen, wie soll er seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren, wenn er nicht die Möglichkeit hat ihnen in die Augen zu sehen, wie soll er Vertrauen aufbauen können und wie soll er virtuell erkennen können, welche Mitarbeiter für Qualifizierungen vorgeschlagen werden können. ¹⁴⁶ Das bedeutet, dass sich internationale Unternehmen auch künftig mit allen Vor- und Nachteilen, Risiken, Gefahren und Herausforderungen, die bei der Entsendung von Arbeitskräften in ausländische Außenstellen entstehen, beschäftigen müssen.

¹⁴² Vgl. Zitat Levitt, Theodore Levitt, Autor

¹⁴³ Vgl. Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management, München und Wien 2006, Seite 4

¹⁴⁴ Vgl. Expatriates – Eine kritische Betrachtung aus organisationaler Perspektive, Sedlmayr, Seite 14

¹⁴⁵ Vgl. Expatriates – Eine kritische Betrachtung aus organisationaler Perspektive, Sedlmayr, Seite 17

¹⁴⁶ Vgl. http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/IM3-Ueb_VirtErgebnisse_160507.pdf, Stand 2.07.2012

6. Wer übernimmt zukünftig das Ruder?

Nahezu jedes führende deutsche Unternehmen hat bereits eine Niederlassung in der zweitgrößten Volkswirtschaft der Welt. Doch wer soll die Führungsverantwortung übernehmen? Grundsätzlich werden deutsche Manager in China sehr gut aufgenommen, sie sind bekannt für effizientes Arbeiten. In China spielt Seniorität, also die Weisheit des Alters eine große Rolle“, weiß Barbara Heyken, interkulturelle Trainerin und China-Expertin des auf Auslandsentsendungen spezialisierten Bund der Auslands-Erwerbstätigen (BDAE).¹⁴⁷ Der chinesische Vizeminister für Industrie und Informationstechnologie Liu Lihua und der Abteilungsleiter für Außenwirtschaftspolitik des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Dr. Karl-Ernst Brauner, haben kürzlich eine Vereinbarung über die Entsendung deutscher Manager in chinesische Unternehmen unterzeichnet. Die Vereinbarung wurde im Rahmen des bereits bestehenden Managerfortbildungsprogramms mit China abgeschlossen. Damit können nun erstmals auch deutsche Manager Einblicke in chinesische Unternehmen erhalten und sich mit der Geschäftskultur der Unternehmen vertraut machen.¹⁴⁸ Damit spricht einiges dafür, dass die Zahl der Entsendungen sich nicht verringern wird. Außerdem wagen es viele westliche Firmen nicht, Schlüsselpositionen wie die eines Geschäftsführers oder Finanzleiters mit lokalen Mitarbeitern zu besetzen“, sagt Marco Reiners, Vergütungs- und Asienexperte bei Hewitt Associates.¹⁴⁹ Allerdings hat der klassische Expat, der nur auf Englisch oder per Dolmetscher mit seinen Mitarbeitern kommunizierte langfristig ausgedient. Manager, die nicht in ihr Gastland eintauchen, sondern abgeschottet in ihren Luxushotels, mit deutscher Community und deutschem Stammtisch nur ihren Lebenslauf und ihren Geldbeutel bereichern wollen, bringen den Unternehmen keinen Nutzen.¹⁵⁰ Viele Firmen ersetzen den klassischen Expat Schritt für Schritt durch hochkarätige lokale Manager mit Auslandsstudium. Diesen Trend bestätigt eine Umfrage der Association of Executive Search Consultants (AESC) unter 62 Top-Headhuntern aus China, Indien, Russland, dem Nahen Osten und Brasilien. Sieben von zehn Personalberatern erwarten, dass dort schon in fünf Jahren internationale Expats in weiten Teilen verdrängt sein werden.¹⁵¹

¹⁴⁷ Vgl. Asia Bridge, 05 2011, Anne Katrin Schulz, www.bdae.com

¹⁴⁸ Vgl. <http://www.expat-news.com/6164/markteintritt-ausland/deutsche-manager-erhalten-erstmalig-einblick-in-chinesische-unternehmen/>, Artikel vom 4. Mai 2012

¹⁴⁹ Vgl. Hewitt Studie, Marco Reiners, 5.5. 2010, the evolution of expatriate rewards in china

¹⁵⁰ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/auslandsentsendungen-konkurrenz-fuer-expats/2977202.html>, Stand 17.06.2012

¹⁵¹ Vgl. <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/auslandsentsendungen-konkurrenz-fuer-expats/von> Katrin Terpitz 24.06.2008. Stand 22.6.2012

6.1 Lokalisierung auf dem Vormarsch

Die schlechte Nachricht für den klassischen deutschen Expats ist, dass der Bedarf an deutschen Fachkräften nicht mehr ganz so hoch ist wie noch vor ein paar Jahren. 1,2 Millionen chinesische Hochschulabsolventen treten jedes Jahr in den Arbeitsmarkt ein. Hinzu kommen mehr als 120.000 Chinesen, die im Ausland studiert haben.¹⁵² Immer mehr Unternehmen setzen auf Lokalisierung: „Mit dem Lokalisierungsprozess beginnen die Unternehmen, wenn sie etwa drei bis fünf Jahre in China tätig sind. Ausländische Manager, deren Lebensmittelpunkt aus familiären Gründen China geworden ist, werden anstatt der teuren Expats eingestellt. Schätzungen zufolge wird der Anteil lokal beschäftigter Ausländer bis zum Ende des Jahrzehnts auf zwei Drittel aller ausländischen Arbeitnehmer und Manager steigen. Der lokale Arbeitsvertrag für ausländische Beschäftigte in China wird zunehmend den Entsendungsvertrag ersetzen, in der Regel ohne Rückkehrklausel. Von mittlerweile über 22.000 Expats, die im "Reich der Mitte" aus EU-Ländern arbeiten, haben über 70 Prozent einen Entsendungsvertrag erhalten. Dieser Anteil wird in den nächsten Jahren weiter sinken, und zwar um circa 10 Prozent jährlich. Lokalanstellungen statt komplizierter Entsendepakete werden in der Zukunft immer häufiger sein. Das klassische und kostenintensive "Expat-Package", bestehend aus Mietzuschuss, internationaler Krankenversicherung und sonstigen Leistungen, detailliert vertraglich fixiert wird durch lokale Verträge ersetzt.“¹⁵³ Eine Erschwerniszulage beispielsweise gibt es nur noch in Ausnahmefällen. Ein befragter Personalverantwortlicher bringt es auf den Punkt: Südafrika, China – dabei handelt es sich um eine großartige Chance, aber nicht um einen Härtefall. Es ist sicherlich hart, entsandt zu werden, wenn man eine Familie und feste soziale Strukturen zurücklässt, aber für gewöhnlich nicht, wenn man erst 25 ist.¹⁵⁴ Tabelle 17 zeigt die wichtigsten Unterschiede.

Tabelle 17 Pro Lokaler Manager-Pro Expat¹⁵⁵

PRO LOKALER MANAGER	PRO EXPATRIATE
Sprach-, Landes- und Mentalitätskenntnisse	Enge Bindung ans Mutterhaus
Vergleichsweise günstigere Lohnkosten	Genaue Kenntnis des Projekts und der Zielvorgaben
Niedrigere Sozialversicherungsbeiträge	Wertschätzung positiver deutscher Eigenschaften (zum Beispiel Qualitätssicherung, Präzision, Disziplin) seitens der chinesischen Kollegen
Kontakte in Wirtschaft und lokale Behörden	Vertrauen in die Durchsetzung der Unternehmensinteressen

¹⁵² Vgl. <http://www.expat-news.com/1550/interkulturelle-kompetenzen-ausland/china-expatriate-oder-lokaler-manager/> Stand 18.05.2012

¹⁵³ Vgl. Asien Kurier 4/2011 vom 1. April 2011 Von Dr. Karl Waldkirch, Chairman und CEO der ASC Group

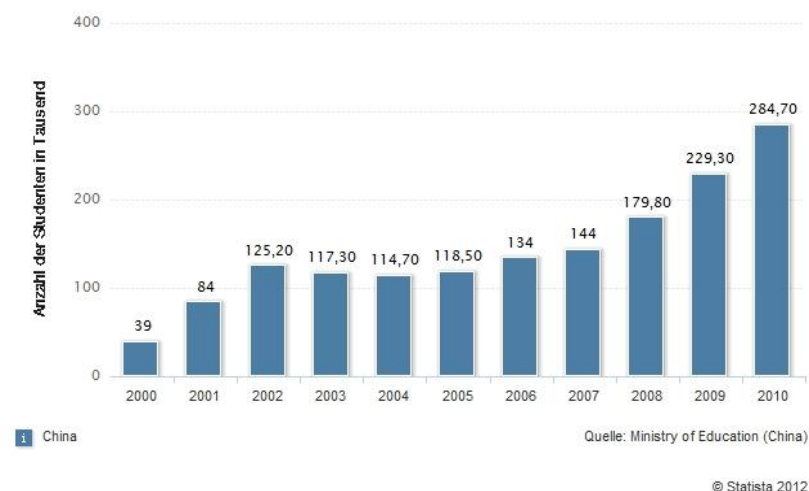
¹⁵⁴ Vgl. http://www.expat-news.com/studien_umfragen/expatriate-studie-weltweit/, Stand 21.05.2012

¹⁵⁵ Vgl. Asia Bridge, 05 2011, Anne Katrin Schulz, www.bdae.com

In der Volksrepublik China verlassen jedes Jahr mehr als 900.000 Ingenieure die Hochschulen.¹⁵⁶ Nach einem McKinsey Report explodiert der Bedarf nach Führungskräften in China in den nächsten 10 Jahren auf eine Zahl von 75.000, ausgehend von 5.000 im Jahre 2005. Als besondere Herausforderung besteht die Anforderung für diese Vorgesetzten, sowohl mit der chinesischen Kultur als auch den internationalen Gepflogenheiten vertraut zu sein. Da zudem der Heimatmarkt der Volksrepublik gestärkt werden soll, wird sich das Mengen-Verhältnis von Expats aus den europäischen Stammhäusern zu inländischen Führungskräften zunehmend verschieben.¹⁵⁷ Personalmanager von Volkswagen sehen das ähnlich: Lokale Manager sollten dort eingesetzt werden, wo spezielles Wissen über Land, Markt und Kunden notwendig ist. Der Konzern hat sich den Aufbau eines hochqualifizierten lokalen Managements als Ziel gesetzt. Hinzu kommt: Werden Einheimische mit hohen Managementaufgaben betraut, motiviert das die gesamte Belegschaft.¹⁵⁸ Zudem profitiert China von der Rückkehr vieler einheimischer Fachkräfte aus dem Ausland. Die rückkehrenden Ingenieure erhalten Führungspositionen, hohe Prämien und lehren in der Heimat den Aufbau von Unternehmen auf Weltklassenniveau.¹⁵⁹ Tabelle 18 zeigt, dass China die größte Gruppe von Auslandsstudenten an deutschen Universitäten hat.

Tabelle 18 National Bureau of Statistics of China¹⁶⁰

Anzahl der Studenten aus China, die im Ausland studieren in den Jahren 2000 bis 2010 (in 1.000)



¹⁵⁶ Vgl. <http://faz-community.faz.net/blogs/asien/archive/2012/04/26/ingenieurmangel-stellen-sie-doch-chinesen-ein.aspx>, Stand 06.06.2012

¹⁵⁷ Vgl. <http://www.unternehmermanufaktur.de/files/beijingconfum.pdf>, Stand 2.07.2012

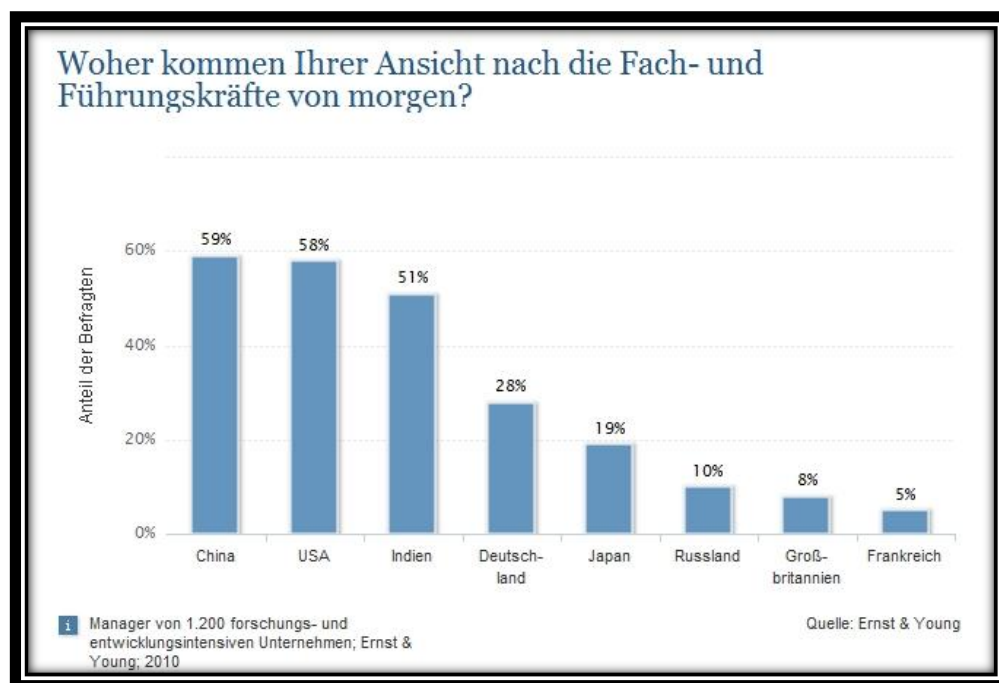
¹⁵⁸ Vgl. Handelsblatt, Konkurrenz für Expats, 24.06.2012

¹⁵⁹ Vgl. culturecommunication-germany.com, China und Indien auf der Überholspur. Stand 26.06.2012

¹⁶⁰ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/225965/umfrage/anzahl-der-chinesischen-studenten-die-im-ausland-studieren/>, Stand 08.06.2012

Vor Bulgarien, Polen und Russland beträgt der chinesische Anteil an allen Gaststudenten rund 14 %, das heißt, rund 270.000 chinesische Studenten sind an deutschen Universitäten immatrikuliert. Allein in Großbritannien studierten in 2007 als größte ausländische Nationalität rund 51.000 chinesische Studenten (rund 15 % aller immatrikulierten, ausländischen Studenten), hauptsächlich im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich. Nach erfolgreichem Examen werden sie in einem europäischen Unternehmen, also außerhalb Chinas, eingearbeitet, mit dem Ziel, später in einem Tochterunternehmen in China tätig zu werden.¹⁶¹ Tabelle 19 gibt eine Einschätzung der befragten Manager aus 1200 Unternehmen zur Herkunft künftiger Fach- und Führungskräfte wieder. 59 Prozent der Befragten nannten China als Herkunftsland künftiger Fach- und Führungskräfte.

Tabelle 19 Ernst & Young 2010¹⁶²

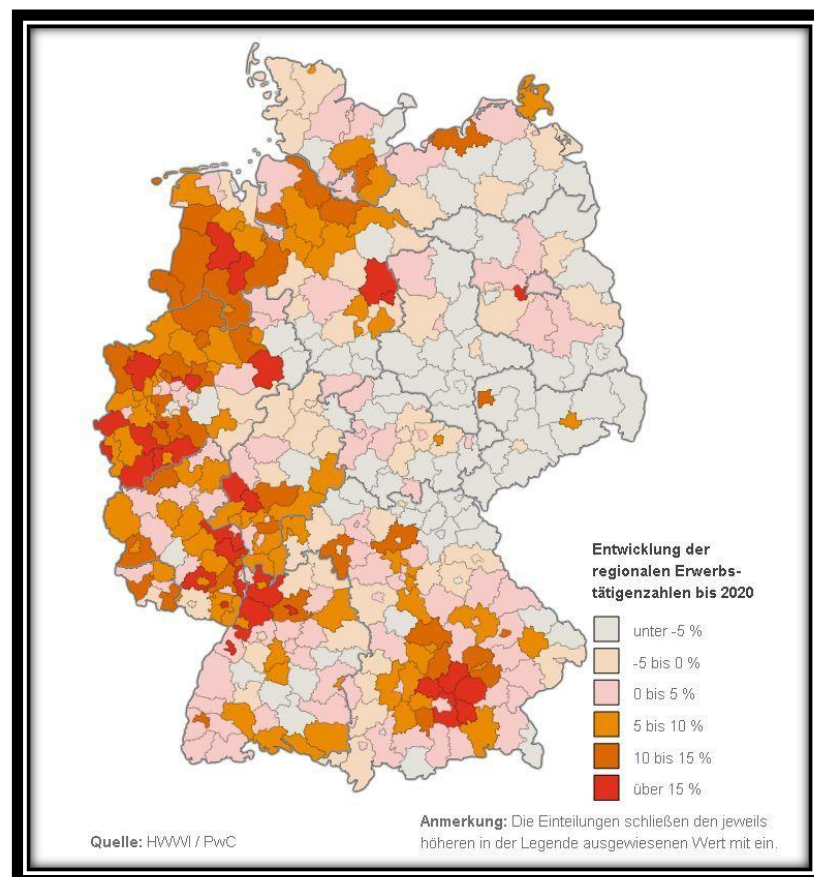


¹⁶¹ Vgl. Barbara Gillmann, Zahl der ausländischen Studenten erreicht Rekordwert, im Handelsblatt vom 23.4.2008 (<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/zahl-der-auslaendischen-studenten-erreicht-rekordwert/2950182.html>) (Stand: 31.05.2011)

¹⁶² Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/166145/umfrage/herkunft-kuenftiger-fachkraefte-nach-meinung-von-managern/> Stand 20.06.2012

Entsante Deutsche werden langfristig zur Minderheit. Den traditionellen Expat sieht man im Prinzip nur noch in Top-Management-Positionen oder in ein paar sehr sensiblen Bereichen wie Financial Controller oder Entwicklungsleiter", bestätigt Michael Mäder von der auf deutsches Führungspersonal spezialisierten Personalberatung DirectHR in Shanghai.¹⁶³ Außerdem wird der jetzt schon in einigen Bereichen herrschende Fachkräftemangel Unternehmen davon abbringen ihre „besten Pferde im Stall“ ins Ausland zu schicken. 2020 werden zwei Millionen Arbeitskräfte fehlen, hat der Wirtschaftsprüfer Ernst & Young ausgerechnet.¹⁶⁴ Denn bis 2020 sind durch den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel etwa 40 Prozent der deutschen Kreise von Beschäftigungsverlusten bedroht, ergibt eine Studie des Hamburger Weltwirtschaftsinstituts (HWWI) im Auftrag von PWC (siehe Abbildung 13).

Abbildung 8 HWWI, PWC ¹⁶⁵



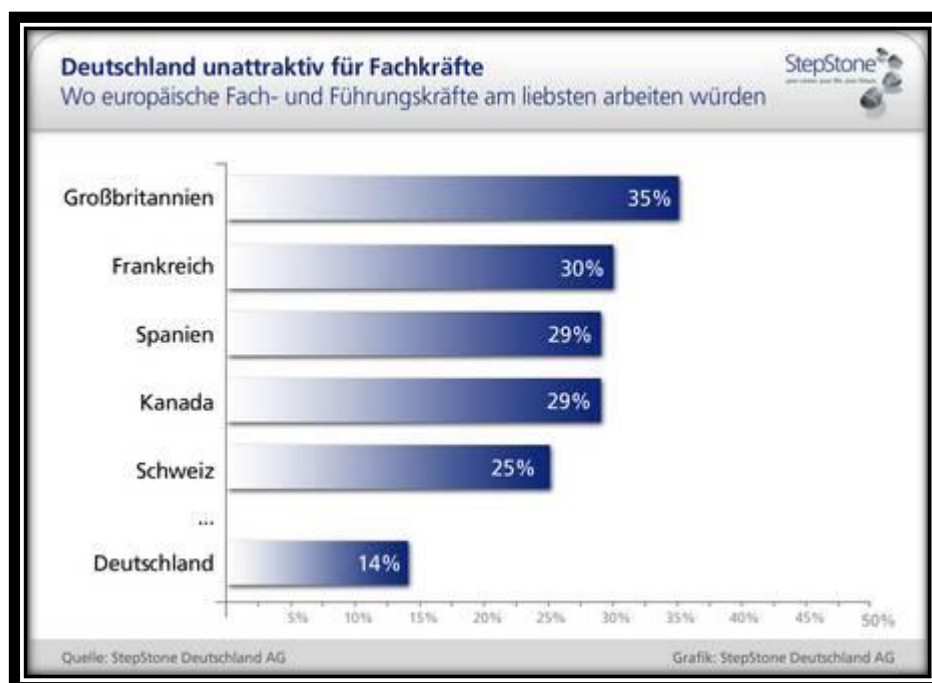
¹⁶³ Vgl. <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/junge-profis/article12542738/Wie-Arbeiten-in-China-die-Karriere-befluegeln-kann.html>, Stand 02.07.2012

¹⁶⁴ Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/bewerbersuche-wie-unternehmen-um-fachkraefte-buhlen-a-841297.html>, Stand 04.07.2012

¹⁶⁵ Vgl. <http://www.process.vogel.de/imgserver>, Stand 02.07.2012

Hinzu kommt, dass Deutschland als möglicher Arbeitsort unattraktiv für z.B. europäische Fachkräfte ist. 71 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte können sich vorstellen im Ausland zu arbeiten. Dagegen stellt der Arbeitsstandort Deutschland nur für 14 Prozent der europäischen Fachkräfte eine Option dar (siehe Tabelle 20). Dies sind die Ergebnisse des "International Recruitment Manual", der bislang umfangreichsten Studie zum Thema Internationales Recruitment der europäischen Online-Stellenbörse StepStone und der Intelligence Group. Für diese wurden 2.171 Unternehmen und 21.000 Fach- und Führungskräfte in neun europäischen Ländern befragt.

Tabelle 20 Arbeitsstandort Deutschland ist unattraktiv für europäische Fachkräfte, StepStone Deutschland¹⁶⁶

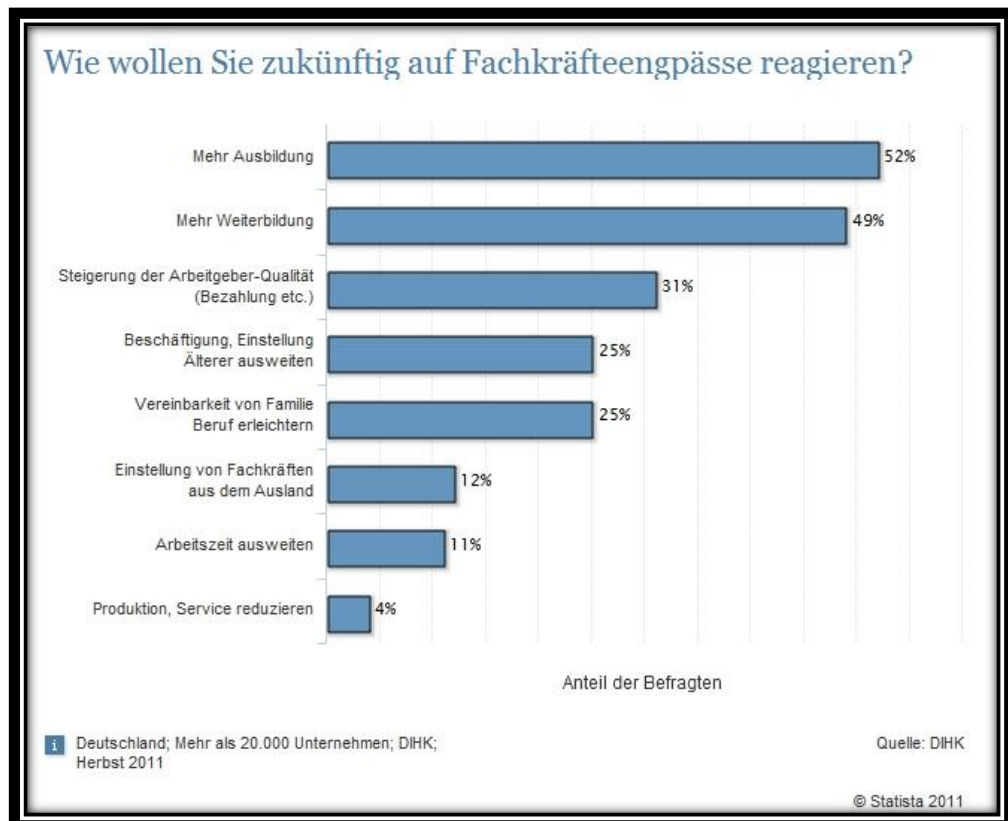


Aber wie kann man dem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken? Welche Maßnahmen gibt es für deutsche Unternehmen ihren Anforderungen entsprechenden Personal zu rekrutieren? Wird sich das Blatt wandeln? Wird Deutschland keine Expats mehr entsenden können, weil im Mutterhaus ein Mangel an guten Leuten herrscht und erst der eigene Bedarf abgedeckt werden muss? Werden die international tätigen Unternehmen ihre Expats zurück in das Mutterhaus holen und lokale Manager einstellen?

¹⁶⁶ Vgl. <http://www.webreaders.de/wp-content/uploads/2007/10/flexible-fuehrungskraefte-wohin>, Stand 03.07.2012

Tabelle 21 bildet das Ergebnis einer Umfrage zu Maßnahmen von Unternehmen gegen den zukünftigen Fachkräftemangel ab. 12 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, zukünftig mit einer Ausweitung der Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland auf Engpässe zu reagieren.¹⁶⁷

Tabelle 21 Fachkräftemangel, DIHK, Herbst 2011



¹⁶⁷

Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung, Seite 12, Dezember 2011

7. Fazit

Schlussfolgernd ist zu sagen, dass es zukünftig weniger Entsendungen von Fach- und Führungskräften aus Deutschland in den asiatischen Raum geben wird. Der jetzt schon vorhandene Mangel an Fachkräften in Deutschland wird dazu führen, dass nur noch Expats für das Top Management aus dem Mutterhaus in die Tochterunternehmen entsandt werden. Da die Unternehmen auch immer mehr dazu übergehen Bezüge der Expats zu kürzen und eine Entsendung nicht mehr als „eierlegende Wollmichsau“ betrachtet werden kann, wird die Nachfrage automatisch sinken. Bisher fiel die Entscheidung für eine Entsendung sehr leicht, da der Expat einen sehr großen finanziellen Vorteil hat, ein Luxusleben führt und sich eine steile Karriere nach der Rückkehr verspricht. Aber häufig tritt das Gegenteil ein, weil man in der Heimat keine Verwendung mehr für den „Asien Spezialisten“ hat. Unternehmen müssen befürchten, dass der Expat abwandert und sein Wissen an den Wettbewerb weitergibt, somit besteht die Gefahr hunderttausende von Euros für einen Mitarbeiter zu verschleudern, der dann letzten Endes das Unternehmen verlässt. Aufgrund mangelnder Karriereperspektiven in Deutschland zieht es auch immer mehr junge Europäer nach China, es herrscht eine Art Goldgräberstimmung, Berufsanfänger nehmen niedrige Löhne und das Leben in einem Polizeistaat auf sich, weil sie sich langfristig eine schnelle Karriere versprechen. Zum heutigen Zeitpunkt leben schon 16000 Deutsche in Peking, die lokale Verträge haben. Spanier, Italiener und Engländer ziehen nach. Gegen den vermehrten Einsatz von deutschen Expats spricht auch, dass immer mehr Chinesen weltweit studieren, nach dem Studium für internationale Unternehmen arbeiten, sich das Know-How über Unternehmensstrukturen und Prozesse aneignen und im Anschluss in ihr Heimatland zurück gehen um Führungsposten zu besetzen. Die Vorteile liegen klar auf der Hand. Es gibt keine Verständigungsschwierigkeiten und durch Studium und Arbeit im westlichen Ausland haben die Chinesen gelernt, wie man sich in internationalen Unternehmen bewegen muss, um wirtschaftlich bestehen zu können. Im Zeitalter der Videokonferenzen und Webcams werden Projekte auch immer mehr über virtuelle Teamarbeit betreut und abgeschlossen, der Kostenaufwand ist bedeutend niedriger und das fundierte Wissen eines ganzen Teams von Fach- und Führungskräften kann ein einzelner Expat nicht ersetzen. Selbst wenn sich ein virtuelles Team gelegentlich „in die Augen sehen muss“ sind die Gesamtkosten vergleichsweise weitaus niedriger als beim Einsatz eines Expats. Momentan investiert Deutschland noch sehr viel in China, aber die Vermutung liegt nahe, dass die Investitionen zurück gehen, da die Lohnkosten in China sukzessive steigen und ob sich dann ein teurer Standort für deutsche Unternehmen noch lohnt ist fraglich.

Literaturverzeichnis

ANONYME BEFRAGUNG von Expats in einem Automobilkonzern in Peking, Stand 25.05.2012

BLOEMER, Vera: *Karriere im Ausland: Chancen und Risiken - So treffen Sie die richtige Entscheidung*. 1. Auflage. Walhalla U. Praetoria, 2009

BRÖCKERMANN Reiner, VORBRÜGGEN- Müller Michael: *Handbuch Personalentwicklung, Praxis der Personalbildung, Personalförderung, Arbeitsstrukturierung*. Schaeffer/Pöschel Verlag, 2006.

DELLER Jürgen, KUSCH René, MEYER Julia: Internationale Entsendungen deutscher Unternehmen. Universität Lüneburg: Wissenschaftliche Studie, Juni 2006.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (2011) „Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung“. In: *Arbeitsmarktreport 2011*. DIHK Berlin, Seite 12

DGFP: Expat-Management: *Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland erfolgreich gestalten*. 1. Auflage. Bertelsmann Bielefeld, 2010.

DUCHETSMANN Iris u.a. : Sind Expats wirklich so teuer? Shanhgai: Arbeit und Arbeitsrecht. Personalprofi 2009. Seite 695

FAUST, Peter, YANG Gang: *China-Sourcing: Beschaffung, Logistik und Produktion in China*. Springer Berlin Heidelberg, 2012.

GEIGER Ingrid Katharina, PIFKO Clarisse: *Internationales HR-Management für HR-Fachleute, Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases*. Compendio Bildungsmedien Zürich, 2011.

HOLTBRÜGGE Dirk, SCHILLO Katrin: Virtuelle Auslandsentsendungen: Universität Erlangen, wissenschaftliche Arbeit, 2006.

KAMMEL Andreas, TEICHELMANN Dirk: *Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 1993.

KOPPER Enid, KICHL Rolf: *Globalisierung – von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*. Versus Verlag Zürich 1997.

KRAUSE-Nicolai Doris: *Dual Career Couples im internationalen Einsatz: Implikationen für das internationale Personalmanagement*. 1. Auflage. Lang, Peter Frankfurt, 2005.

MALLON Jürgen, Dannenberg SEBASTIAN: *Produktionsaufbau in China: Handlungsempfehlungen als Ergebnis einer empirischen Analyse*. Springer Berlin Heidelberg, 2011

PIELES, Hardy: *Die Strategische Planung im Rahmen Virtueller Unternehmen: Eine Analyse auf Basis der Koordinationstheorie*. 1. Auflage. Shaker Verlag, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS AG (2012): „Produktionsweltmeister“. In: (Hg.): PricewaterhouseCoopers AG. *China Kompass*. Hamburg, 2012. Seite 9

ROMMEL Christian: *Business-Knigge China. Ein Handbuch für deutsche Manager*. 1. Auflage, Merkur Druck GmbH & Co.KG Detmold 2007.

ROTHLAUF, Jürgen: *Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*. 3. Auflage. Oldenbourg Verlag, 2009

SCHULZ, Anne Katrin: *Asia Bridge. Wer übernimmt das Ruder?* 05/2001. BDAE Gruppe, 2011

SEDLMAYER, Simon: *Expatriates: Eine kritische Betrachtung aus organisationaler Perspektive* Universität der Bundeswehr München, Beitrag, Frühjahr 2009.

SHI, Hongxia: *Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflussfaktoren*. Julius-Maximilians-Universität zu Würzburg, Dissertation, 27.05.2003.

STEINBACH, Josef: *Globalisierung: Strukturen, Prozesse und Regulationsregime*. 1. Auflage. LIT Verlag Münster, 2009.

THOMAS Alexander, SCHENK Eberhard: *Beruflich in China. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Handlungskompetenz im Ausland*. 3. Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.

VAN ESS, Hans: *Die 101 wichtigsten Fragen. China*. 1. Auflage. Verlag C.H. Beck oHG, 2008.

WALDKIRCH Karl: *Personalbesetzungen in China, PraxisPapier 8*, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Düsseldorf, 2011.

WALDKIRCH, Karl (2011): „Asien Kurier“. *Vergütungsstrategie. All-In Lösungen*. 4/2011. Hongkong, Seite 13.

WELGE Martin, HOLTBRÜGGE Dirk: *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien*. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel, 2006.

WIESNER, Knut: *Internationales Management: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2004.

WIRTSCHAFTSWOCHE GLOBAL: *Der Aufstieg des Drachen. Von der Imitation zur Innovation. Die chinesische Herausforderung*. Düsseldorf, 2012

ZINSIUS Birgit: *China-Handbuch für Manager. Kultur, Verhalten und Arbeiten im Reich der Mitte*. 1. Auflage. Springer Berlin Heidelberg 2007.

Internetquellen:

AKTIV GEGEN KINDERARBEIT (2012): „Eine Kampagne von earthlink e.V. Kinderarbeit in China“. URL: <http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/welt/asien/china/> (Stand 03.07.2012)

ALLGEMEINE, Frankfurter (2012): „Deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehung. Roter Teppich für China“. URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/deutsch-chinesische-wirtschaftsbeziehung-roter-teppich-fuer-china-11732797.html> (Stand 02.07.2012).

AUSWANDERN HANDBUCH (2011): „Blog“. URL: <http://www.auswandern-handbuch.de/expats/> (Stand 10.05.2012).

BEYER, Sonja (2011): „Wie sich der Fachkräftemangel in Deutschland auswirken wird“. URL: <http://www.process.vogel.de/imgserver>. (Stand 02.07.2012).

BLUM, Petra (2008): „Harte Landung mit Kulturschock“. URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/karrierefalle-auslandseinsatz-harte-landung-mit-kulturschock-a-595640.html>. (Stand 21.06.2012).

BÖLCK, Martina (2011): „Netzkultur zwischen Deutschland und China. Entsandte und Gestrandete- Expats in Peking“. URL: <http://www.doppelpod.com/?p=2357&lang=de> (Stand: 03.06.2012).

CHINESISCHES ZENTRUM: „Optimale China-Vorbereitung und Betreuung für Expats und Mitausreisende“.

URL:<http://www.chinesischeszentrum.net/de/dokument/iktchina.pdf>. (Stand 2.06.2012).

DE GUCHT, Karl (2012): „Protektionismus: EU droht China“. URL:

<http://www.wiwo.de/politik/europa/karl-de-gucht-protektionismus-eu-droht-china/6506132.html>. (Stand: 05.07.2012).

DEUTSCHLAND, Neues (2012): „VW baut neues Werk in China“. URL:

<http://www.neues-deutschland.de/artikel/224537.volkswagen-baut-neues-werk-in-china.html> (Stand 26.06.2012).

DOMENDOS CONSULTING (2012): „Fachlektüre. Virtuelle Teams in Projekten“.

URL:<http://www.domendos.com/fachlektuere/fachartikel/artikel/fuehrung-virtueller-projektteams/> (Stand 28.6.2012)

EXPAT NEWS (2012): „Deutsche Manager erhalten erstmals Einblick in chinesische Unternehmen“.

URL:<http://www.expats-news.com/6164/markteintritt-ausland/deutsche-manager-erhalten-erstmalig-einblick-in-chinesische-unternehmen/>. (Stand 23.06.2012)

EXPATNEWS (2011) : „Interkulturelles China. Expatriate oder lokaler Manager“?

URL:<http://www.expats-news.com/1550/interkulturelle-kompetenzen-ausland/china-expatriate-oder-lokaler-manager/> (Stand 18.05.2012).

EXPATNEWS (2011): „Expatriate Studie weltweit“. URL:http://www.expats-news.com/studien_umfragen/expatriate-studie-weltweit/

(Stand 13.07.2012).

FLESHMANN, Barbara (2011): „Interkulturelles. Warum Expats nach der Rückkehr das Unternehmen verlassen“? URL:

<http://www.expats-news.com/1891/interkulturelle-kompetenzen-ausland/warum-expats-nach-der-rueckkehr-das-unternehmen-verlassen/> (Stand 22.07.2012)

FÜRLE, Irka (2010): „Interkulturelle Ansichten, Einsichten und Wissenswertes. Fremd

im eigenen Land- Der (Kontra) Kulturschock“. URL:<http://www.culturecommunication-germany.com/blog/2010/09/03/fremd-im-eigenen-land-der-kontra-kulturschock/> /Stand 26.06.2012)

GEINITZ, Christian (2012): „Ingenieurmangel? Stellen Sie doch Chinesen ein!“.

URL:<http://faz-community.faz.net/blogs/asien/archive/2012/04/26/ingenieurmangel-stellen-sie-doch-chinesen-ein.aspx> (Stand 06.06.2012).

GEWERKSCHAFT, ERZIEHUNG UND WISSENSCHAFT (2008): „Motive für den Wechsel ins Ausland“. Url: http://www.gew.de/Motive_fuer_den_Wechsel_ins_Ausland.html. (Stand 5.07.2012)

GILLMANN, Barbara (2008): „Zahl der ausländischen Studenten erreicht Rekordwert“. URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/zahl-der-auslaendischen-studenten-erreicht-rekordwert/2950182.html> (Stand 31.05.2011)

GRISSEMANN, Benedikta (2011): „Interkulturelle Ansichten, Einsichten und Wissenswertes, China und Indien auf der Überholspur“. URL: <http://www.culturecommunication-germany.com/blog/2011/02/08/china-und-indien-auf-der-ueberholspur/> (Stand 26.06.2012)

GROSSE, Katharina (2010): „Karriere im Ausland – Chance oder Karrierekiller“? URL: <http://gentleys.com/?s=auslandsspezialist>. (Stand 04.06.2012).

HACKL, Martin (2009): „Deutsche Expats in Peking“.URL: <http://www.xing.com/net/peking-de/news-376729/erstes-gruppentreffen-im-august-22509558>. (Stand 12.07.2012).

HAFFA & PARTNER GMBH (2012): „ECA International. Internationale Lebenshaltungskosten-Studie“, URL: <http://www.haffapartner.de/ECA-Lebenshaltungskosten-2012>. (Stand 20.06.2012).

HANDELSBLATT (2009): „Von jetzt auf gleich auf der Straße“.URL: <http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/deutsche-im-ausland-von-jetzt-auf-gleich-auf-der-strasse/3303940.html> (Stand 17.06.2012).

HANDELSBLATT (2011): „Welche deutschen Konzerne in China Reibach machen“. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/von-adidas-bis-vw-welche-deutschen-konzerne-in-china-reibach-machen/4332626.html>. (Stand: 29.06.2012).

HANDELSBLATT (2012): „Wer vom Konsumboom profitiert“. URL: <http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/anlagestrategie/china-aktien-wer-vom-konsumboom-profitiert/6699464.html> (28.06.2012)

HAUSER, Françoise (2011): „Kulturschock. Woran Europäer in China verzweifeln“. URL: http://www.focus.de/reisen/reisefuehrer/china/tid-9772/kulturschock-woran-europaeer-in-china-verzweifeln_aid_298121.html. (Stand 02.07.2011)

INSTITUT FÜR INTERKULTURELLE KOMPETENZ UND DIDAKTIK e.V. (IIKD)
(o.J): „Expats: Definition“. URL:<http://www.ikud.de/Expatriate.html> (Stand 22.06.2012)

JUDGE, Ann (2012): „Das Dilemma mit den Expats“. URL:
<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-802198-5.html>. (Stand 12.05.2012)

JUST LANDED (2008): „Expatriate Gehälter und Benefits“. URL:
<http://www.justlanded.com/deutsch/Common/Footer/Expatriates/Expatriate-Gehaelter-und-Benefits>. (Stand 4.06.2012)

JUST LANDED (2010): „Luxuriöser Expat Lifestyle“. URL:
<http://www.justlanded.com/deutsch/Common/Footer/Expatriates/Demographie-Expatriate-Lifestyle-und-Probleme>, (Stand 22.06.2012)

KAMP; Matthias (2012): „Strukturelle Probleme in China“.URL:
<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/globalisierung-strukturelle-probleme-in-china/6495936-6.html> (Stand 17.07.2012)

KRETSCHMER, Silke (2010): „Mitarbeiterentsendung: Gute Vorbereitung als die entscheidende Vorlage“. URL: http://www.lgh.de/front_content.php?idart=2498. (Stand 08.05.2012)

LISCHKE, Holger (2012): „Risiko Ausland- Wie Expats ihre Rückkehr vorbereiten sollten“.URL:<http://karrierebibel.de/risiko-ausland-wie-expats-ihre-ruckkehr-vorbereiten-sollten/> (Stand 26.06.2012)

MANAGER Magazin (2012): „Erstmals seit 14 Jahren. China weist Reporterin aus“. URL: <http://www.manager-magazin.de/politik/artikel/0,2828,832001,00.html> (Stand 16.06.2012).

MATTHEIS; Philipp (2012): „Mitarbeitermangel in China. Hölle der Personalchefs“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/in-chinas-unternehmen-herrscht-akuter-fachkraeftemangel-a-818695.html> (Stand 10.07.2012)

MAYER- KUCKUCK, Finn (2012): „Deutsche Firmen fühlen sich in China benachteiligt“.URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/protektionismus-deutsche-firmen-fuehlen-sich-in-china-benachteiligt/6803422.html>. (Stand: 02.07.2012)

MEDIA PLANET (2011): „Arbeiten im Ausland“. URL:
http://www.icunet.ag/uploads/media/Expatriate_WELT.pdf. (Stand 21.06.2012)

MUNICH BUSINESS SCHOOL (2008): "Anforderung an Teammitglieder".

URL:<http://www.munichbusinessschool.de>

[/intercultural/index.php/Virtuelle_Teams_im_internationalen_Kontext#Anforderungen_an_Teammitglieder](http://www.munichbusinessschool.de/intercultural/index.php/Virtuelle_Teams_im_internationalen_Kontext#Anforderungen_an_Teammitglieder). (Stand 26.06.2012)

MUSSLER, Werner (2012): „Protektionismus EU verschärft Handelsstreit mit China“.

URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/protektionismus-eu-verschaerft-handelsstreit-mit-china-11692795.html>. (Stand 04.07.2012).

NURI, Midia (2010): „Rückkehr nach Deutschland. Im Ausland ein Fürstchen, zu Hause ein Würstchen“. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/rueckkehr-nach-deutschland-im-ausland-ein-fuerstchen-zu-hause-ein-wuerstchen-a-711080.html>

(Stand 01.07.2012).

OBERDORFER, Ernst: „Managemententwicklung in China, White Paper“. Url:

<http://www.usp-d.com/whitepapers/managemententwicklung-in-china/>, (Stand 5.07.2012).

Pilhofer, Katharina (2008): „Betreuung von Expatriates während des Auslandsaufenthaltes“. URL: http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Betreuung_von_Expatriates_w%C3%A4hrend_des_Auslandsaufenthaltes.

(Stand 22.06.2012)

PLATTFORM (2010) : „Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft, Erfolgsfaktoren internationaler virtueller Teams“

URL:<http://culturecommunication.wordpress.com/2010/10/25/erfolgsfaktoren-internationaler-virtueller-teams/> (Stand 29.06.2012)

PRAKONWIT-Koll Katrin: „Kulturschock - eine handfeste Krise“. URL:

<http://www.crossculture-academy.com/de/culture-info/kulturschock-eine-handfeste-krise.html> (Stand 22.06.2012)

PUHL, Jan; SCHULZ, Sandra; WAGNER, Wieland (2011) „Der chinesische Traum“.

URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-76121070.html> (Stand 21.06.2012).

REINERS, Marco (2009): „Deutsche Führungskräfte verdienen in China mehr als das Doppelte“. URL: http://www.business-on.de/koeln-bonn/deutsche-fuehrungskraefte-hewitt-studie-china-marco-reiners-_id16867.html

(Stand 24.06.2012).

RYCL, Linda-Maria (2008): (Kulturschock, Reintegration und Re-Entry-Kulturschock“.

URL:

http://www.munichbusinessschool.de/intercultural/index.php/Kulturschock%2C_Reintegration_und_Re-Entry-Kulturschock (Stand 22.06.2012)

SCHAIBLE, Cornelia (2009): „Umgekehrter Kulturschock – fremd im eigenen Land“. URL: <http://suite101.de/article/umgekehrter-kulturschock-fremd-im-eigenen-land-a59529>. Stand: 24.06.2012

SCHILLO, Katrin (2011): „Virtuelle Auslandsentsendungen“. URL: <http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2011/2664/pdf/KatrinSchilloDissertation>. (Stand 22.06.2012)

SCHULTZ Stefan (2012): „China verschärft Internet-Zensur“. URL: <http://www.spiegel.de/politik/ausland/chinas-kp-sperrt-kommentare-bei-tencent-und-qq-nach-putschgeruechten-a-824927.html> (Stand 24.06.2012).

SELAN, Eva (2008): „Auch Expats können straucheln“. URL: http://www.icunet.ag/uploads/media/TRAiNiNG608_expats.pdf, (Stand 23.05.2012)

SELAN, Eva (2012): „Expatriates in der Ferne – beneidenswert?“. URL: http://www.berlitz.at/upload/pdfs/TRAiNiNG610_berlitz.pdf. (Stand 4.07.2012)

SIEBEKE, Simone (2009): „Personalmagazin, Expatriates - Tipps zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland“. URL: http://www.haufe.de/download/personalmagazin-ausgabe-72009-personalmagazin_115516.pdf. (Stand 22.06.2012)

SIEMONS, Mark (2012): „Chinesisches Skandalvideo. Alle Ausländer sind Hochverräter.“ URL: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/chinesisches-skandalvideo-alle-auslaender-sind-hochverraeter-11761303.html> (Stand 04.06.2012)

SPECKER, Manuela (2006): „Am besten Sie kommen überhaupt nicht mehr zurück“. URL: http://www.s-b-institut.ch/de/4_SB_Institut/Interview%20Cash%20STO.pdf. (Stand 22.05.2012)

SPIEGELONLINE (2011): „Fotostrecke. Die Zahl der vollstreckten Todesurteile ist 2011 gestiegen“. URL: <http://www.spiegel.de/fotostrecke/die-zahl-der-vollstreckten-todesurteile-ist-2011-gestiegen-fotostrecke-80354-3.html>. (Stand 21.06.2012)

STATISTA (2010): „Absatz von Automobilen in China nach Marke im Jahr 2010“. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/226964/umfrage/absatz-von-automobilen-in-china-nach-marke/> (Stand 19.06.2012)

STATISTA (2010): „Woher kommen Ihrer Ansicht nach die Fach- und Führungskräfte von morgen?“. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/166145/umfrage/herkunft-kuenftiger-fachkraefte-nach-meinung-von-managern/> (Stand 20.06.2012).

STATISTA (2011): „Anzahl der Studenten aus China, die im Ausland studieren in den Jahren 2000 bis 2010“. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/225965/umfrage/anzahl-der-chinesischen-studenten-die-im-ausland-studieren/> (Stand 08.06.2012)

STATISTA (2011): „Index der 25 wettbewerbsfähigsten Länder im Jahr 2011“. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/187229/umfrage/wettbewerbsfaehigkeit-nach-laendern/> (Stand 02.07.2012)

STATISTA (2011): „Mögen Sie diese Marke?“ URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/202172/umfrage/die-beliebtesten-deutschen-marken-in-den-bric-staaten/> (Stand 09.06.2012)

STATISTA (2012): „In welchem Land in Europa hat Ihr Unternehmen (mindestens) einen Standort?“ URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233471/umfrage/standorte-chinesischer-unternehmen-in-europa/> (Stand 07.07.2012)

STATISTA (September 2011): „Bereitschaft im Ausland zu arbeiten in China nach Qualifikationen 2011“. URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/224479/umfrage/bereitschaft-im-ausland-zu-arbeiten-in-china-nach-qualifikationen/> (Stand 22.07.2012).

STERN (2004): „Heimkehrer bekommen nur drittklassige Jobs“. URL:

<http://www.stern.de/wirtschaft/arbeit-karriere/karriere/auslandseinsatz-heimkehrer-bekommen-nur-drittklassige-jobs-527381.html>. (Stand 22.06.2012)

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2011): „Die neuen Nomaden der Globalisierung“. URL:

<http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/511770>. (Stand 27.07.2012)

TERPITZ, Katrin (2008): „Auslandsentsendungen. Konkurrenz für Expats“. URL:

<http://www.handelsblatt.com/karriere/nachrichten/auslandsentsendungen-konkurrenz-fuer-expats/2977202.html> (Stand 17.06.2012).

TERPITZ, Katrin (2012): „Beliebtes China. Jeder zweite deutsche Manager würde nach China gehen“. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/beliebtes-china-gehen/>

china-jeder-zweite-deutsche-manager-wuerde-nach-china-gehen/6673846.html (Stand 05.06.2013).

TIMES, Financial (2012): „Neuordnung der LKW-Allianz. VW schiebt Riesenumbau an“. URL: http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/autoindustrie/neuordnung-der-lkw-allianz-vw-schiebt-riesenumbau-an/70045341.html#utm_source=rss2&utm_medium=rss_feed&utm_campaign=/schnelll eser (Stand 27.06.2012).

UNTERNEHMERMANUFAKTUR (2011): „China und Deutschland, gestern, heute und morgen“. URL: <http://www.unternehmermanufaktur.de/files/beijingconfum.pdf>. (Stand 2.07.2012)

VISIT CHINA DIARY: URL: <http://www.visitchina.de/expatinfo/whynot001.htm>. (Stand 25.06.2012)

VOLKSWAGEN INTRANET: geänderte Abbildung, Ursprungsabbildung aus dem Volkswagen Intranet, (Stand 08.05.2012)

VON ELM, Kirstin (2011): „Wie Arbeiten in China die Karriere beflügeln kann“. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/jungeprofis/article12542738/Wie-Arbeiten-in-China-die-Karriere-befluegeln-kann.html>. (Stand 02.07.2012)

WEBREADERS (2007): „Karriere nicht in Deutschland“. URL: <http://www.webreaders.de/wp-content/uploads/2007/10/flexible-fuehrungskraefte-wohin>. (Stand 03.07.2012)

WERLE, Klaus (2012): „Bewerbersuche“. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/bewerbersuche-wie-unternehmen-um-fachkraefte-buhlen-a-841297.html>. (Stand 04.07.2012)

ZEIT-ONLINE (2011): „Psychische Folgen der Globalisierung, Expat-Syndrom“. URL: <http://community.zeit.de/user/docsoc/beitrag/2011/01/05/psychische-folgen-der-globalisierung-quotexpatsyndromquot>, (Stand 24.06.2012)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Velpke, 25.07.2012

Natalie Feickert

Ort, Datum

Vorname Nachname